

**ANDRÉ LUÍS MARINHO SAMPAIO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DA  
BAHIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM PROJETO PILOTO COM OS  
COMANDANTES DE UNIDADES OPERACIONAIS DA CAPITAL**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Planejamento e Controle de Segurança Pública, pela Universidade Federal do Paraná/Polícia Militar do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme

**CURITIBA  
2008**

Ao Grande Mestre do Universo, pela existência digna.

A meu filho Bruno, por me ensinar a todo instante a beleza e a arte de ser criança.

A meus pais, pela formação moral, intelectual, apoio e incentivo constantes.

Aos meus irmãos, pela confiança e solidariedade.

A minha "Pulguinha", pela energia que transformou e revitaliza meus dias.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Ex.<sup>mo</sup>. Sr. Cel PM Antonio Jorge Ribeiro de Santana, Comandante Geral da Polícia Militar da Bahia, pelo resgate, confiança e exemplo de vida.

Aos colegas de profissão e amigos que não se furtaram em me apoiar na orientação e formatação do presente trabalho, em especial o Major Oliveira e os Capitães Apolinário, Alex, José Luís “Bolinha” e Paulo César, este último, meu eterno mestre no vernáculo.

Aos professores e novos amigos paranaenses, pela oportunidade da troca de informações, brincadeiras de sala de aula e orientações pertinentes, em especial ao Capitão Bruno Soares da Silva, por tornar nossa estada mais amena.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para mais essa jornada de aprimoramento pessoal e profissional. A todos vocês, meu muitíssimo OBRIGADO.

## RESUMO

SAMPAIO, André Luís Marinho. Avaliação de Desempenho na Polícia Militar da Bahia como ferramenta de gestão: um projeto piloto com os comandantes de unidades operacionais da capital. 2008. 96f. Monografia (Especialização *lato sensu* em Planejamento e Controle de Segurança Pública) – Polícia Militar do Paraná/Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2008.

O presente trabalho volta a abordar a temática da avaliação de desempenho, agora dirigida à gestão de pessoal, propondo ao final uma ficha de avaliação construída junto aos comandantes de unidades operacionais da capital, os quais, como projeto piloto, serão os pioneiros nesse processo de gestão, conduzindo o profissional adequado ao desempenho de determinada função institucional e aferindo os resultados alcançados pela consecução das metas contidas no planejamento estratégico da Corporação. A abordagem visa a esclarecer se o ambiente organizacional da PMBA comporta um instrumento de avaliação de desempenho voltado à gestão estratégica da Instituição. A Administração moderna não pode prescindir de um instrumento de avaliação de pessoal. A gestão eficaz e eficiente de toda e qualquer atividade humana requer a presença de indicadores de desempenho como forma de aferir a consecução das metas estabelecidas. Nesse contexto, a Polícia Militar da Bahia - PMBA, instituição dotada de um efetivo de quase 30.000 policiais militares e um conjunto abrangente de atividades não pode fugir da necessidade premente de modernizar sua forma de gestão, valendo-se para tanto da adaptação de instrumentos já sedimentados e aprovados na iniciativa privada. A PMBA, embora tenha sofrido uma reestruturação total como decorrência do convênio celebrado com a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, no ano de 1995, não veio a implementar, em sua inteireza, as sugestões apresentadas, dentre as quais constava a mensuração de resultados por meio da elaboração indicadores de desempenho pertinentes para atender às suas variadas atividades. O estudo está baseado em pesquisa bibliográfica e de campo. Os resultados demonstram o anseio e a aceitação ampla dos Comandantes de Unidades Operacionais de Salvador, capital do Estado da Bahia, por uma ferramenta que permita avaliar o desempenho dos profissionais e possa ser utilizada na melhoria da gestão institucional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Ambiente Organizacional. Gestão Estratégica. Administração Moderna.



## **ABSTRACT**

**SAMPAIO, André Luís Marinho. Performance Valuation at the Military Police of Bahia as a management tool: a pilot project with the commanders of operational units in the capital. 2008. 96 f. Monograph (Lato sensu specialization in the Planning and Control of Public Security) - Polícia Militar do Paraná/Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2008.**

The present work approaches again the set of themes of the performance valuation, now regarding personal performance, proposing a final valuation file constructed with the commanders of units from the capital, which, as pilot project, will be the pioneers of this management process, conducting the appropriate professional to perform a determined institutional function and gauging the achieved results by the consecution of goals included in the Corporation's strategic plan. The approach aims to clarify whether the organizational environment of PMBA fits an instrument of performance valuation regarding the Institution's strategic management or not. Modern Administration cannot prescind of an instrument of personal valuation. The efficacious and efficient management of every and any human activity requires the presence of performance indicators as a way to gauge the consecution of established goals. In this context, the Military Police of Bahia (PMBA), institution endowed with almost 30000 policemen and a wide set of activities cannot run away from the pressing need of modernizing its administration, availing oneself of the adaptation of already sedimented and approved instruments of the private initiative for that. PMBA, although suffering from a total re-structuration resulted from the cooperation with the Administration School of Universidade Federal da Bahia, in 1995, didn't implement fully the presented suggestions, amongst which figured the mensuration of results by the elaboration of performance indicators relevant to attend its various activities. This study is based in a bibliographic and field research. The results demonstrate the longing and wide acceptance of the Commanders of Operational Units of Salvador, capital of the State of Bahia, through a tool that allows to value the performance of professionals and can be used at the improvement of the institutional management.

**Key Words: Performance Valuation. Organizational Environment. Strategic Management. Modern Administration.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1	SOBREVIVÊNCIA DA PMBA NO MERCADO.....	55
GRÁFICO 2	AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO PELA PMBA, 2008....	57
GRÁFICO 3	RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	58
GRÁFICO 4	PREENCHIMENTO DAS FUNÇÕES, NA PMBA, 2008.....	59
GRÁFICO 5	HÁ NA PMBA UMA FORMA DE IDENTIFICAR OS MELHORES FUNCIONÁRIOS.....	60
GRÁFICO 6	GRAU DE SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS, PMBA, 2008	61
GRÁFICO 7	PROMOÇÃO X PREPARO PARA NOVAS FUNÇÕES.....	61
GRÁFICO 8	CURSOS DE CAPACITAÇÃO X CRITÉRIO DE EQUIDADE....	62
GRÁFICO 9	PROMOÇÕES X CRITÉRIO DE EQUIDADE.....	63
GRÁFICO 10	GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COMANDANTES DE UOP.....	64
GRÁFICO 11	O CONCEITO DADO PELOS COMANDANTES A UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PMBA.....	66
GRÁFICO 12	FREQÜÊNCIA DE <i>FEEDBACKS</i> .....	67
GRÁFICO 13	SISTEMAS DE <i>FEEDBACKS</i> COM MÚLTIPLAS FONTES NA PMBA.....	68
GRÁFICO 14	PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS COMANDANTES DE UOP.....	69
GRÁFICO 15	EXISTÊNCIA DE DOCUMENTO DEFININDO AS ATIVIDADES INERENTES À FUNÇÃO DE COMANDANTE DE UOP.....	71
GRÁFICO 16	REQUISITOS PROPOSTOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE COMANDANTE DE UOP.....	73
FIGURA 1	MODELO DE FÓRMULA DE INDICADOR DE DESEMPENHO.....	77

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	- CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
QUADRO 2	- MÉTODO DE AVALIAÇÃO <i>CHECKLIST</i> .....	26
QUADRO 3	MÉTODO DE AVALIAÇÃO ESCALA GRÁFICA.....	27
QUADRO 4	MÉTODO DE AVALIAÇÃO ESCOLHA FORÇADA.....	28
QUADRO 5	FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTA.....	75

## LISTA DE SIGLAS

BPM	Batalhão de Polícia Militar
CG	Comando-Geral
CCS	Conselho Comunitário de Segurança
CIPM	Companhia Independente de Polícia Militar
CME	Coordenadoria de Missões Especiais
CoordOpPM	Coordenadoria de Operações Policiais Militares
CoordOpBM	Coordenadoria de Operações de Bombeiros Militares
CPC	Comando de Policiamento da Capital
D/A	Desenvolvimento/Aprendizagem
EADUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
EPM	Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
LAM	Lista de Acesso por Merecimento
PMBA	Polícia Militar da Bahia
PMI	Plano de Metas Institucional
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência
PTI	Plano de Trabalho Institucional
T/O	Técnico/Operacional
UAAF	Unidade de Apoio Administrativo Financeiro
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UOp	Unidade Operacional
UPO	Unidade de Planejamento Operacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>2 OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>15</b>
2.1 ASSUNTO.....	15
2.2 TEMA.....	15
2.3 PROBLEMA.....	15
2.4 JUSTIFICATIVA.....	16
2.5 METODOLOGIA.....	17
<b>3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>20</b>
3.1 CONCEITOS.....	20
3.2 DIMENSÕES.....	22
3.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	25
3.4 OBJETIVOS.....	32
3.5 LIMITAÇÕES, ERROS E DIFICULDADES.....	35
<b>4 A POLÍCIA MILITAR DA BAHIA COMO ORGANIZAÇÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>41</b>
4.1 A NOVA ESTRUTURA DECORRENTE DO CONVÊNIO CELEBRADO COM A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.....	44
4.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46
4.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	49
4.4 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO ATUAL E SUAS FINALIDADES.....	53
4.5 A VISÃO DO ALTO ESCALÃO E DOS COMANDANTES DE UNIDADES OPERACIONAIS DE SALVADOR.....	54
4.6 OS INDICADORES PROPOSTOS PELOS FUTUROS AVALIADOS.....	72
4.7 A FERRAMENTA PROPOSTA E SUA UTILIZAÇÃO EM PROL DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	74
<b>5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>78</b>
5.1 OS RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA.....	78
5.2 A SUGESTÃO DE UM COMITÊ GESTOR DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	80
5.3 A SUGESTÃO DE UMA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO.....	81
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira, com raras e felizes exceções, ainda hoje, não buscou a modernidade na prestação dos seus serviços.

Métodos arcaicos de administração, sem qualquer vínculo de resultado com os objetivos institucionais, ausência de programas continuados de capacitação de pessoal e a falta de políticas motivacionais, aliados a uma ingerência política muita forte, são os fatores que delineiam a maioria dos órgãos públicos brasileiros.

Falar em administração moderna quer dizer administrar, buscando valorizar o material humano e, sobretudo, consecução de objetivos, norteados por parâmetros que indiquem e permitam uma aferição dos resultados.

Aliar o modo de pensar dos funcionários aos objetivos pretendidos pela organização soa como algo trivial, entretanto a experiência prática demonstra que não se trata de uma tarefa fácil, principalmente quando se está diante de uma gestão de pessoal deficitária.

Na seara específica do serviço público, cujas políticas de pessoal, quando muito, perpassam pela mera recomposição dos salários corroídos pelos índices inflacionários, não se vislumbra um ambiente propenso a iniciativas que visem a melhorar seus desempenhos, com reflexos diretos e imediatos na organização.

Quando se fala de um ambiente militar, cujos pilares básicos são a hierarquia e a disciplina, que, em última análise, se volta ao cumprimento de ordens, percebe-se, como mais nítida, a timidez e quase integral ausência de iniciativas inovadoras.

Os valores cultuados pelos militares ainda contribuem para que, mesmo diante de adversidades, se possa ter um foco no cumprimento da missão. Porém, o estado de letargia administrativa, frente aos irrefreáveis avanços impostos por uma sociedade em constante mutação, tende a abalar, senão desmoronar, os modelos historicamente utilizados.

As polícias militares, graças à estabilidade no emprego, têm recrutado profissionais com níveis de escolaridade cada vez mais altos. Essa evidente melhora, paradoxalmente, tem determinado certo afrouxamento, ou uma nova leitura, da hierarquia e da disciplina, pois que o cumprimento de ordens não mais se

dá por um reflexo condicionado, mas precedido de questionamentos sobre a efetiva destinação destas.

Esse novo contexto impõe severas mudanças na gestão de pessoal, sobretudo no sentido de livrar-se de heranças deixadas pelas Forças Armadas em época de ditadura militar. No rol dessas mudanças, uma ferramenta que permita avaliar o desenvolvimento das atividades perpetradas por seus funcionários, direcionando esforços na consecução dos objetivos ou das estratégias institucionais, pontos fortes e fracos de seu conhecimento profissional, permitindo uma gestão mais eficiente, impõe-se como essencial.

Chiavenato (2007, p. 11) afirma que no terceiro milênio, com a crescente globalização, as palavras de ordem passarão a ser produtividade, qualidade e competitividade e, nesse contexto, as pessoas deixarão de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas.

Ainda nesse sentido, prossegue o mencionado autor:

A importância do trabalhador intelectual – o *knowledge worker* capaz de trabalhar com a cabeça e participar ativa e proativamente na condução dos negócios da empresa – é o divisor de águas entre as empresas bem-sucedidas e aquelas que ainda pretendem sê-lo. (CHIAVENATO, 2007)

O conhecimento é o recurso mais importante que uma organização pode possuir na era da informação. Esse conhecimento precisa ser medido e empregado conforme as necessidades da administração, em razão das habilidades necessárias para o desenvolvimento das diversas funções. A avaliação de desempenho é um dos instrumentos de que dispõe o administrador para atingir esse grau de eficiência.

No mesmo sentido afirma Lucena (2004, p. 17):

Toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem-sucedida é o resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isso significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

No presente estudo, optou-se pela aplicação de um projeto piloto junto aos comandantes de unidades operacionais da capital do Estado da Bahia, portanto sediadas em Salvador, pelo simples fato de que experiências novas, principalmente



aqueles trazidas da iniciativa privada com adaptações para o serviço público, devem ser testadas e aprovadas antes que se pretenda incorporá-las à cultura organizacional.

A escolha dos avaliados será detalhada no capítulo seguinte, porém, em síntese, deve-se ao fato de serem os comandantes de unidades operacionais os gerentes que conduzem seus funcionários na rotina diária de policiar a cidade e propiciar sensação de segurança à comunidade. São, portanto, os gerentes do serviço que mais ficam expostos à avaliação do público.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Propor à Polícia Militar da Bahia, como projeto piloto, uma ferramenta de avaliação do desempenho profissional dos comandantes de unidades operacionais da capital, como forma de auxiliar a gestão eficiente e efetiva da Instituição.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar, no ambiente organizacional, possíveis reflexos negativos ao desempenho profissional do Comandante de uma Unidade Operacional da Capital.

Identificar os indicadores de desempenho profissional afetos ao Comando de uma Unidade Operacional da capital.

Dotar a Administração Policial-Militar de uma ferramenta que permita conhecer melhor seus funcionários na função de comando de Unidade Operacional da Capital.

Estabelecer, por meio de uma ferramenta de avaliação, parâmetros objetivos na condução das políticas organizacionais.

## **2 OBJETO DE ESTUDO**

### **2.1 ASSUNTO**

Gestão de pessoas na Polícia Militar da Bahia.

### **2.2 TEMA**

Avaliação de desempenho na Polícia Militar da Bahia como ferramenta de gestão: um projeto piloto com os comandantes de unidades operacionais da capital.

### **2.3 PROBLEMA**

A Polícia Militar da Bahia dispõe, atualmente, de um efetivo total de 26.958 (vinte e seis mil novecentos e cinquenta e oito) policiais militares em atividade, destes, 3.163 (três mil cento e sessenta e três) distribuídos em 27 (vinte e sete) Unidades Operacionais subordinadas ao Comando de Policiamento da Capital – CPC.

A experiência de mais de dezoito anos de serviço permite inferir que o ambiente organizacional não se apresenta como satisfatório, principalmente pelo subjetivismo que norteia parte das decisões emanadas do Comando, na sua grande maioria devido a variadas formas de ingerências políticas.

Esse público reclama medidas que possam detectar e valorar aqueles profissionais que, efetivamente, se dedicam na busca de uma prestação de serviço voltada para a excelência.

Na visão dos Comandantes de Unidades Operacionais da capital, o atual ambiente organizacional da Polícia Militar da Bahia carece de um instrumento de

avaliação de desempenho? Quais seriam os indicadores que melhor se ajustam ao desempenho de um comandante de Unidade Operacional em Salvador?

## 2.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente a Polícia Militar da Bahia, aliada à boa parte dos órgãos estatais, não dispõe de uma ferramenta que propicie uma verdadeira avaliação do desempenho dos seus profissionais. Mormente se utiliza de uma ficha de informações contendo algumas qualidades pessoais e funcionais que é utilizada pela Subcomissão Setorial de Avaliação de Desempenho para efeito de ingresso no quadro com o escopo promocional.

Busca-se, inicialmente, atingir os comandantes de Unidades Operacionais pelo fato de se entender que o desempenho desses profissionais, encarregados que são da condução de seus subordinados nas respectivas áreas de atuação – bairros da cidade – poderá afetar mais diretamente a prestação do serviço de propiciar uma segurança pública de excelência, voltada à satisfação plena da comunidade.

Lucena (2004, p. 151) oferece algumas conclusões a que chegou quando da análise da gerência e da gestão do desempenho no ambiente organizacional brasileiro:

Indefinição de um Perfil Gerencial que dimensionaria um modelo de um estilo gerencial, fundamentado em parâmetros, premissas, políticas de Recursos Humanos e expectativas da empresa. O Perfil Gerencial seria o referencial para avaliar a capacitação dos gerentes (atuais e futuros) e propiciar o desenvolvimento das competências e das habilidades requeridas para administrar o negócio e gerenciar pessoas.

Veja-se que a figura do gerente de uma empresa privada equivale à figura do Comandante em uma Instituição Militar. Daí a opção pelo projeto piloto iniciar-se com os comandantes de unidades operacionais da capital.

Uma ferramenta de Avaliação de Desempenho, se bem desenvolvida e construída, com o integral apoio daqueles que, futuramente, serão avaliados, aliado ao aval do alto escalão da Corporação, tende a ter sucesso.

Sua aplicação definitiva, após um período experimental de ajustes do instrumento, permitirá ao setor encarregado de pessoal, no caso específico da Polícia Militar da Bahia – PMBA, ao Departamento de Pessoal – entende-se pertinente que seja constituído um Núcleo ou Comitê de Avaliação, para tabulação e análise dos dados obtidos por meio dos prognosticadores ou indicadores de desempenho constantes da ficha de avaliação – avaliar, essencialmente, as possibilidades de treinamento e o remanejamento de pessoal.

A Ficha de Avaliação de Desempenho, ao final apresentada, visa a, precipuamente, conhecer os pontos fortes e fracos dos avaliados, permitindo processos de treinamento específicos para correção ou atenuação dos pontos fracos, remanejamento do pessoal, de modo a empregá-los em outros setores, com vistas ao melhor aproveitamento de suas potencialidades.

Embora a doutrina não recomende a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho como meio de desligamento do funcionário cujo desempenho seja insuficiente, não se pode descartar essa possibilidade.

## 2.5 METODOLOGIA

A pesquisa de caráter exploratória e descritiva utilizou-se de levantamento bibliográfico e constou, inicialmente, de um questionário (Apêndice A) aplicado aos comandantes de Unidades Operacionais sediadas em Salvador e que pretendeu diagnosticar em que condições se encontra o ambiente organizacional. Essa detecção, segundo afirma Lucena (2004, p.28), “é hoje uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação a ser implementada na empresa”.

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste que, inclusive, serviu para que fosse mais detalhada a segunda questão, coletando informações sobre a qualidade dos serviços prestados pela PMBA conforme os segmentos sociais que compõem os diversos bairros da capital e os roteiros turísticos. Anteriormente ao pré-teste, a questão se referia à qualidade dos serviços em geral e um dos Comandantes, reconhecendo a diversidade da qualidade conforme a classe social, ao respondê-lo, sugeriu o detalhamento, no que foi atendido.

Lucena (2004, p. 28) prossegue, alertando que, para reconhecer a identidade de uma organização, é preciso dimensionar alguns dos indicadores e confrontá-los com a realidade. Esses indicadores devem verificar a existência de um conjunto de valores, crenças e comportamentos, compartilhados e vivenciados, pelo corpo social da organização.

A identidade da Polícia Militar da Bahia torna-se essencial, pois as atitudes e comportamentos dos empregados são determinados pelo modo como percebem a Corporação.

É na delimitação da missão e dos valores que lhe são correlatos que se poderá firmar um conjunto esperado de atitudes de seus profissionais na direção dos resultados, que nada mais são do que a busca do objetivo institucional, ou seja, a prestação de um serviço de qualidade à população soteropolitana.

Após o questionário, foram realizadas entrevistas com o Comandante-Geral da Polícia Militar da Bahia, com o Subcomandante-Geral, com o comandante do Policiamento da Capital, com o Diretor do Departamento de Pessoal e com o Secretário da Comissão de Promoções de Oficiais, visando a coletar as impressões sobre um instrumento de avaliação, sugestões de indicadores ou prognosticadores que irão compor a futura ficha de avaliação, construída e avaliada por todos, avaliadores e avaliados.

A doutrina indica 3 (três) pilares básicos para a construção e o sucesso da avaliação de desempenho, que são: a cúpula da empresa, no caso específico o Comandante-Geral, os supervisores e avaliadores, que, na PMBA, ficarão adstritos ao Comando de Policiamento da Capital e o profissional de recursos humanos, especificamente o Diretor do Departamento de Pessoal.

Nesse sentido, Bergamini (1988, p. 112):

É em circunstâncias como essa que o pressuposto de que a avaliação de desempenho se apóia em três pilares básicos, que são a cúpula da empresa, os supervisores e avaliadores e o profissional em recursos humanos, comprova ser verdadeiro. Faltando um dos três elementos do "tripé" o sistema todo perderá o equilíbrio, passando a ser um procedimento menosprezado por todos, ou ainda tornando-se o instrumento perigoso de "protecionismos" e "perseguições".

Ao final, formulou-se a respectiva ficha, utilizando-se de 10 (dez) dos indicadores mais freqüentemente apontados nos questionários e nas entrevistas,

acrescendo mais um, o foco em resultados, por entender pertinente e aplicável na melhoria do policiamento. Esse número se refere a uma média recomendada pela doutrina.

Ainda segundo Bergamini (1988, p. 181), “a validade da ficha de avaliação de desempenho repousa na inclusão de itens diretamente responsáveis pela maior ou menor eficiência no trabalho e na conseqüente exclusão daqueles que só indiretamente intervêm”.

Para finalizar o processo de avaliação de desempenho, a doutrina recomenda a utilização de uma entrevista, a fim de melhor diagnosticar a situação apresentada pelo avaliado, já constante da ficha de avaliação. Como sugestão, ao final do trabalho, apresentar-se-á uma série de técnicas abalizadas pela doutrina, no sentido de tornar a entrevista um fator de reforço aos comportamentos desejados e, por conseqüência, inibidor daqueles indesejados.

### 3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

#### 3.1 CONCEITOS

Nassif (2007, p. 292) organizou uma matriz de conceitos de avaliação de desempenho na vertente técnico-operacional. Dada a riqueza da coleta junto a renomados autores, optou-se por reproduzi-lo em sua inteireza.

FONTES	CONCEITOS
BERGAMINI	É uma questão mais de atitude que de técnica, pois, se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para o seu autodesenvolvimento e o dos outros, com a perspectiva de ver e ser visto como pessoa inteira, esse processo deve prover oportunidades de entendimento entre pessoas.
GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN e CARDY	Envolve a <b>identificação</b> (quais áreas do trabalho os gerentes devem examinar; focar o desempenho que afeta o sucesso organizacional em vez de características irrelevantes como raça, idade ou sexo); envolve a <b>mensuração</b> (parte central do sistema de avaliação; assim como fazer um julgamento administrativo do quão bom ou ruim foi o desempenho do funcionário; o bom desempenho deve ser consistente com as metas da organização; e todos os gerentes devem manter índices comparáveis aos padrões estabelecidos); envolve o <b>gerenciamento</b> (é a meta mais significativa de qualquer sistema de avaliação; deve ser mais que uma meta orientada para criticar o funcionário no desempenho anterior ou atual; deve desenvolver uma visão orientada para o futuro visando a alcançar seu potencial na organização).
MONDY; NOE e PREMEAUX	É um sistema de revisão e evolução das competências e do desempenho do trabalho grupal ou individual. É um processo que afeta significativamente o sucesso organizacional por meio do trabalho conjunto de gerentes e funcionários para alcançar as expectativas, revisar os resultados e recompensar o desempenho.
SPECTOR	São procedimentos formais que uma organização utiliza para a avaliação das competências e do desempenho de seus funcionários.
LUCENA	É a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os indicadores estabelecidos, utilizando-se as normas e critérios de avaliação definidos e o desempenho refere-se à atuação do funcionário em relação às responsabilidades e atribuições inerentes ao cargo que ocupa.

QUADRO 1 - CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FONTE: NASSIF (2007)

Observa-se que a quase totalidade dos autores trazem em comum, nos conceitos, a questão da **competência** e do **desempenho** voltados para o sucesso organizacional.

Lucena (2004, p. 95) afirma que:

O desempenho abrange a dimensão do "fazer" tendo em vista produzir os resultados esperados com qualidade, prontidão e otimização de recursos. Como tal, o desempenho é a manifestação concreta, objetiva, do que uma pessoa é capaz de fazer.

Leme (2006, p. 2) *apud* Parry define competências como sendo:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Evidentemente o sucesso de qualquer organização, por menor que seja sua estrutura, não ocorre por acaso, mas como fruto de um processo planejado de atividades a serem desenvolvidas por pessoas capacitadas nos aspectos técnico-profissionais e de gestão de pessoas, envolvidas com os resultados fixados pela estratégia empresarial.

A Avaliação de desempenho nada mais é do que o instrumento que permite a chefia de determinado setor ou da organização como um todo aferir a capacidade profissional de seus funcionários, o seu grau de envolvimento com as metas estabelecidas para a consecução dos objetivos institucionais e, mais ainda, por meio dos feedbacks recebidos, permite ao avaliado rever determinadas condutas que afetam o seu grupo de trabalho, contribuindo para sua evolução pessoal e profissional.

No mundo contemporâneo, globalizado, onde os mercados cada dia mais se abrem para novos produtos e serviços, onde o consumidor aprende a exigir mais qualidade e a cobrar os seus direitos decorrentes de uma relação de consumo, não se pode prever o sucesso de uma organização que não estabelece indicadores de desempenho de suas variadas atividades, mensura e controla os resultados alcançados, permitindo uma avaliação constante de suas estratégias, corrigindo-lhes os rumos sempre que necessários.

As experiências vividas por outras organizações, o vasto cabedal teórico disponível nos mercados, não mais permitem que as instituições se utilizem de um processo de aprendizagem baseado em tentativa e erro, principalmente quando se



está diante de uma instituição policial-militar, cujo repertório de atividades envolve aspectos restritivos de direitos fundamentais do ser humano.

### 3.2 DIMENSÕES

No dizer de Nassif (2007, p.288), a gestão do desempenho humano pode ser analisada por meio de três dimensões: expectativas, recursos e motivações. Para facilitar o entendimento, a autora procura explicar essas dimensões por meio de três verbos, quais sejam, respectivamente: saber, poder e querer.

O saber, relacionado à dimensão expectativa, é visto como o conhecimento que o indivíduo possui sobre o seu desempenho no cargo ou função e sobre qual a expectativa que seus superiores têm sobre esse mesmo desempenho, ou seja, a dimensão expectativa deve correlacionar o desempenho individual com o desempenho que seus superiores esperam. Para tanto é imperioso que cada indivíduo, que esteja no exercício de determinada função inerente ao cargo que ocupa na empresa, tenha conhecimento do que, efetivamente, o encarregado do setor, chefe ou, de um modo geral, superior, espera dele, comparando sempre com a análise pessoal que faz sobre seu próprio desempenho.

Impende ressaltar que conhecer a expectativa que o superior tem do desempenho de cada um dos seus funcionários representa um balizamento, uma direção, uma meta a ser alcançada; fato que se ajusta, inteiramente, aos ditames de uma administração moderna, centrada no alcance ou superação das metas estabelecidas para a função.

O poder, relacionado à dimensão recursos, são os meios, as condições que o indivíduo possui para desenvolver com proficiência as atividades inerentes à sua função.

Não basta o domínio técnico, as habilidades adquiridas com o conhecimento, se não são disponibilizados os meios necessários à consecução das atividades.

Veja-se, para ilustrar, que não basta a um analista de sistemas conhecer a teoria que regula a atividade, se não dispuser de um computador para que possa aplicar e testar o sistema que se predispôs a desenvolver.

Avaliar como negativo o desempenho de um profissional que não dispõe dos mínimos recursos para desenvolver suas atividades é um ato de extremada injustiça e que em nada contribuirá para o engrandecimento de determinada empresa.

O querer, relacionado à dimensão motivação, é a vontade, a predisposição, o interesse pela realização de determinada atividade que tem sob sua responsabilidade em decorrência da função que ocupa.

À primeira vista, poder-se-ia dizer ser esta a dimensão mais importante quando se trata de gerir o desempenho humano. Certamente de nada adiantaria o conhecimento sobre o desempenho próprio e as expectativas do chefe, os meios à sua disposição, sem que houvesse satisfação, interesse pela atividade que realiza ou tem a realizar. Porém as três dimensões se equivalem em grau de importância e sem qualquer delas não se poderia atingir um desempenho de excelência.

Observe-se que a mesma relação que se fez para a dimensão motivação aplica-se as demais, ou seja, havendo interesse pela atividade desenvolvida, mais não se dispondo de quaisquer meios, próprios ou alternativos, para o seu desenvolvimento, não se poderia ir a lugar algum em termos de desenvolvimento, desempenho. O mesmo se diga com relação à dimensão expectativa, pois que em não se tendo idéia do seu potencial produtivo e do que seu chefe espera de sua produção, jamais se poderá atingir um objetivo.

Vista a interligação havida entre as três dimensões importantes para se gerir o desempenho das pessoas, não se pode olvidar de que, detectadas falhas em qualquer dessas vertentes, caberá ao gestor adotar medidas particularizadas, ou seja, tomadas de decisões diferentes, tendo sempre em mente a preocupação de não estigmatizar as pessoas em face de deficiências.

Cada pessoa deve ser vista como única. É papel do gestor moderno conhecer seus funcionários de modo integral, levando em consideração que não só os aspectos técnico-operacionais interferem, de modo positivo ou negativo, no desempenho de suas funções, mas também aspectos psicológicos e inter-relacionais como sentimentos, emoções, capacidade de comunicação e relacionamento com o grupo, seu conhecimento de mundo em razão das experiências vividas etc.

Bergamini (1988, p. 15), discorrendo brevemente sobre o estudo da percepção humana, afirma: "Desta forma, o processo de percepção do homem tem

um cunho eminentemente individual, apesar de algumas de suas características serem passíveis de generalização para todo ser humano”.

Bergamini (1988, p. 25) *apud* Murray diz que as emoções são “poderosas reações que exercem efeitos motivadores sobre o comportamento. As emoções são reações fisiológicas que influem na percepção, aprendizagem e no desempenho”.

E, mais adiante, ainda tratando sobre aspectos da personalidade, define o que se convencionou chamar de estilo comportamental como sendo “um conjunto de comportamentos, atitudes e valores que traduzem a filosofia de vida de uma pessoa, ou seja, a janela através da qual cada um experiencia a própria vida”

Como visto, não se pode dissociar os aspectos psicológicos individuais dos aspectos técnico-operacionais quando se trata de avaliar o desempenho de uma pessoa em determinada atividade.

Leme (2006, p. 2), valendo-se de um conceito de competências de Parry, extraiu o que chamou de Pilares das Competências como sendo Conhecimento, Habilidade e Atitude. Esses pilares farão parte do que, mais adiante, o autor irá chamar de perspectivas básicas da avaliação de desempenho com foco em competências, onde listará as perspectivas técnica (nela inclusa o conhecimento e a habilidade), comportamental (nela inclusa a atitude, ou seja, o querer fazer), resultado e complexidade.

Conhecimento como sendo o saber, ou seja, aquilo que foi adquirido ao longo da vida com os estudos.

Habilidade como sendo o saber fazer, ou seja, aquela parte do conhecimento que utilizamos no dia-a-dia.

Por último, a Atitude, isto é, o querer fazer, o exercício das habilidades adquiridas com o conhecimento.

Percebe-se que os pilares das competências de Leme têm certa relação com as dimensões propostas por Nassif, ao menos no que diz respeito ao conhecimento e ao interesse, ressaltando que o enfoque dado pelo primeiro refere-se a uma forma específica de gestão, que é a gestão por competências, enquanto as dimensões propostas pela segunda autora têm um cunho mais geral no aspecto da gestão do desempenho de pessoas.

### 3.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Antes de se iniciar o estudo dos métodos de avaliação de desempenho, convém que se esclareçam suas duas vertentes: técnico-operacional (T/O), cujo foco da avaliação é no indivíduo, e desenvolvimento/aprendizagem (D/A), focada no grupo.

Nassif (2007, p. 290) destaca esses aspectos e estabelece que a finalidade da avaliação na vertente T/O é comparar pessoas, levando em consideração as atividades inerentes a cada função, as metas estabelecidas para o seu desenvolvimento e os resultados atingidos, em síntese, qual a real contribuição do funcionário para a empresa; já na vertente D/A, a finalidade é desenvolver pessoas por meio de *feedbacks* provenientes de um grupo formado por pessoas da própria empresa e externas a ela, mas que com ela se relacionam.

A primeira vertente tem os seguintes métodos: *checklist*; escala gráfica; escolha forçada; avaliação por resultados; incidentes críticos; misto e auto-avaliação. A segunda, os métodos da avaliação 360 graus e da auto-avaliação. Observe-se que este último método se aplica as duas vertentes.

Bergamini (1988, p. 169) destaca que a classificação dos tipos de instrumento de avaliação de desempenho varia muito de autor para autor e sugere que sejam englobados em dois grupos: avaliação direta ou absoluta e avaliação relativa ou por comparação.

Na avaliação direta ou absoluta a preocupação do avaliador é com o avaliado em si mesmo, seu desempenho em função das características exigidas para a atividade que desempenha e os padrões exigidos pela empresa. Esse tipo de avaliação equipara-se à vertente técnico-operacional proposta por Nassif (2007, p. 290).

Na avaliação relativa ou por comparação não há uma preocupação com o indivíduo em si mesmo, mas à sua participação frente ao grupo de trabalho em que atua. A eficiência na atuação desse grupo é que determina a eficiência do avaliado. Já nesse tipo proposto por Bergamini (1988, p. 169), não se observa uma vinculação clara com a vertente desenvolvimento/aprendizagem. Embora ambas levem em consideração o grupo de trabalho, ao nosso sentir, na avaliação relativa ou por comparação, como o próprio nome sugere, o indivíduo é avaliado em virtude do

desempenho do seu grupo de trabalho; na vertente desenvolvimento/aprendizagem o indivíduo é avaliado pelo grupo com o qual se relaciona em razão das atividades inerentes ao cargo que ocupa na empresa.

Passe-se agora a discorrer sobre cada um dos métodos, levando-se em consideração as vertentes T/O e D/A.

### Checklist

Consiste em uma lista de características observáveis de comportamento do funcionário no ambiente de trabalho. O julgamento é feito pelo supervisor ou superior hierárquico em face de uma escala. Como toda avaliação de desempenho, é recomendável que o funcionário receba um *feedback* acerca do seu desempenho.

Indicadores	Satisfatório	Insatisfatório	Não se aplica
1. Pontualidade			
2. Comprometimento			
3. Relacionamento Interpessoal			
4. Planejamento Estratégico			

QUADRO 2 - MÉTODO DE AVALIAÇÃO CHECKLIST

FONTE: O autor (2008)

### Escala Gráfica

Consiste, também, em uma lista de características de comportamento observáveis no ambiente de trabalho, porém cada comportamento ou indicador é acompanhado de uma descrição simples do seu conteúdo, ou seja, como deve ser entendido aquele indicador para efeito de avaliação. Essa cautela evita uma das desvantagens de sua aplicação, que é o subjetivismo quanto à interpretação do que significa para o avaliador cada um dos indicadores. Acompanha os indicadores uma escala onde são atribuídos pontos graduados, conforme o desempenho varie, por exemplo, de insuficiente para excelente

Esse método, afirmam os doutrinadores, é o mais usual.

Uma das principais vantagens é que o registro da avaliação é pouco trabalhoso, tendo em vista que o instrumento é de fácil entendimento e permite uma visão do desempenho do funcionário naqueles aspectos considerados mais relevantes para a estratégia empresarial.

Como principal desvantagem, tem-se a tendência dos avaliadores de adotarem procedimentos uniformes para os variados indicadores de desempenho, exigindo procedimentos estatísticos para minimizar essas possíveis distorções.

Indicadores	Escala e graus de avaliação					Pontos
	1 Insuficiente	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	
1. Pontualidade (o funcionário cumpre os horários estabelecidos para início e término da jornada de trabalho)						
2. Relacionamento Interpessoal (facilidade de comunicação com os superiores, pares, subordinados e a comunidade em geral)						
Total de Pontos						

QUADRO 3 - MÉTODO DE AVALIAÇÃO ESCALA GRÁFICA

FONTE: O autor (2008)

### Escolha Forçada

Nassif (2007, p. 295) afirma que esse método foi desenvolvido e aplicado experimentalmente durante a Segunda Guerra Mundial na avaliação dos oficiais do Exército que estariam aptos à promoção. Segundo a autora, em razão dos resultados satisfatórios obtidos, muitas empresas passaram a se utilizar desse método com as adaptações necessárias às suas atividades. E segue dizendo que o método "consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases que descrevem tipos desempenho individual"

Bergamini (1988, p. 183) inclui esse método como uma subdivisão das Listas de Verificação, a que chama de Lista de Verificação de Escolha Forçada e assim se manifesta:

Fundamentalmente, a escolha forçada implica montagem de afirmativas muito bem enlaçadas com o tipo de atividades pelas quais se está avaliando qualquer funcionário, conseguindo montar grupos ou conjuntos de afirmativas em que algumas delas descrevem exatamente o comportamento do avaliado e outras não retratam, de forma alguma, sua atuação em termos de trabalho.

As autoras acima mencionadas afinam-se no discurso de que um dos aspectos positivos do método é fornecer resultados mais confiáveis, pois que neutralizam as avaliações tendenciosas. Concordam que o método deixa o avaliador sem a noção exata do resultado da avaliação, podendo gerar insegurança. Porém se posicionam de modo oposto quanto à exigência de grande preparo dos avaliadores. Bergamini, no sentido da exigência, pelo que apresenta esse aspecto como um dos pontos negativos. Nassif, em sentido contrário.

Uma das maiores dificuldades do método é na elaboração das frases que devem ser um retrato, o máximo possível, próximo dos aspectos que se pretende avaliar e dependem de um processo de validação estatística antes de serem incluídas nos questionários. Trata-se de um método recomendado como auxiliar de outro mais completo.

Marque com um "X" a assertiva que melhor define o desempenho do avaliado			
1		2	
1. Estou sempre disposto a aprender		2. Só aprendo o que me ensinam	
1. Ouvir críticas não me ofende		2. Críticas construtivas são benéficas	

QUADRO 4 - MÉTODO DE AVALIAÇÃO ESCOLHA FORÇADA

FONTE: NASSIF (2007)

### Método da Avaliação por Resultados

O método consiste em um processo de comparação, em um período de tempo pré-estabelecido, dos resultados fixados pela empresa, dentro do seu

planejamento estratégico, para cada funcionário e aqueles que efetivamente foram alcançados. O ideal é que o desempenho possa ser negociado entre patrão e empregado.

### Incidentes Críticos

O método consiste na pesquisa, observação e registro dos fatos relevantes, críticos, como o próprio nome indica, positivos ou negativos, dos funcionários. Os positivos, segundo Nassif (2007, p. 297) apud Flanagan e Burns, são os comportamentos humanos que levam ao sucesso e os negativos, os que levam ao fracasso.

Para facilitar a observação dos resultados, pode-se elaborar um formulário com duas colunas, uma com os incidentes críticos positivos e outra com os incidentes críticos negativos.

Após esse levantamento, é feita uma entrevista com os avaliados, onde são estabelecidas metas de melhoria. A essa fase Chiavenato (1987, p. 237) chama de pesquisa de atitude e comportamento.

Nassif (2007, p. 298) aponta como pontos positivos o fato de a diferença entre as pessoas ser apenas um dos pontos a ser avaliado e que o avaliador fica focado em comportamentos específicos. Como negativo, fica o tempo gasto para elaboração da escala e do formulário de registro.

### Métodos Mistos

Consiste na utilização de mais de um, dentre os métodos de avaliação de desempenho existentes. Como se sabe, a escolha do método deve ocorrer em virtude das habilidades do pretendente ou ocupante de função, requisitos e padrões de desempenho inerentes ao cargo. Diante dessas especificações, há métodos que se ajustam melhor do que outros.



Em uma determinada empresa, pode-se conviver perfeitamente com diversos métodos de avaliação, distribuídos por meio dos variados setores laborais. Recomenda-se até que seja dessa maneira, se as atividades desenvolvidas pelos setores da empresa divergem quanto aos requisitos de desempenho.

A escolha do método a ser empregado é fator essencial para melhor subsidiar os dirigentes da empresa quanto ao desenvolvimento e participação dos seus empregados na consecução dos resultados pretendidos.

Para que se possa continuar na apresentação dos diversos métodos de avaliação existentes, sem olvidar de que as classificações variam muito em razão das opções pessoais dos diversos autores que escrevem sobre gestão de pessoas, volta-se a divisão em vertentes, proposta por Nassif. Até então, o que se abordou foram os métodos da vertente focada no indivíduo, ou seja, a técnico/operacional.

Passa-se, agora, à abordagem da vertente focada no grupo, ou seja, desenvolvimento/aprendizagem, cujo objetivo principal é proporcionar um ambiente propício ao crescimento das pessoas no seio da organização.

Nessa vertente, encontram-se os métodos da avaliação 360 graus e da auto-avaliação, voltando a lembrar que esse último método também se aplica à vertente técnico/operacional.

### Avaliação 360 Graus

Esse método consiste na avaliação de determinada pessoa por meio da opinião do grupo que integra sua rede de relacionamentos dentro e fora da organização em que trabalha, ou seja, aspectos de seu desempenho pessoal são questionados e conferidos junto ao grupo de indivíduos com os quais se relaciona.

Assim, considerando a atividade desenvolvida por um gerente de um setor de vendas, seu desempenho será medido com base na opinião dos demais vendedores que compõem sua equipe de trabalho, do seu superior imediato na escala hierárquica da empresa, dos fornecedores de seus produtos, dos clientes etc.

A administração moderna atribui à expressão *Stakeholder* – ganchos que sustentam os mastros das barracas de *camping* – a esse grupo de relacionamento

que serve para sustentar e alavancar o desenvolvimento da pessoa que está sendo avaliada.

Não se pode deixar de considerar que as impressões colhidas com a avaliação 360 graus, como de resto todas as impressões colhidas por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, devem ser levadas ao conhecimento da pessoa que está sendo avaliada, não em tom de crítica depreciativa, mas como uma experiência positiva de aprendizado, principalmente se confrontada com as idéias que o avaliado tem de si mesmo no desenvolvimento de suas atividades laborais.

Nesse sentido, veja-se a opinião de Church e Bracken (1997, p. 150) sobre os impactos da avaliação 360 graus:

Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das conseqüências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização.

Os *feedbacks* recebidos facilitam a compreensão do impacto causado por cada comportamento do avaliado no ambiente organizacional em que atua, permitindo, por meio de sua auto-avaliação, que faça uma reflexão no sentido de melhorar os pontos positivos de sua conduta profissional e rever aquelas que afetam diretamente o seu rendimento perante o grupo.

Esse método de avaliação, pela abrangência de suas fontes de coleta de dados para mensurar o desempenho de um funcionário, dá uma idéia bastante confiável do direcionamento, correto ou incorreto, que está tendo a gestão empresarial, possibilitando uma imediata correção de rumos ou outras estratégias que permitam impulsionar, mais ainda, a atividade, centrada em processos que motivem os demais funcionários nos aspectos comportamentais positivos apontados pelo grupo envolvido na avaliação.

### Auto-avaliação

Como o próprio nome sugestiona, é o método de avaliação que é realizado pelo funcionário avaliado, ou seja, ele mesmo mensura aspectos do seu desempenho na atividade que desenvolve na empresa, disponibilizando-os, em um segundo momento, aos seus chefes, supervisores ou superiores.

Não é recomendável que esse método de avaliação seja utilizado de modo isolado, mas de forma comparativa com outros métodos, de forma a propiciar uma oportunidade de aprendizado.

Usado isoladamente, dificilmente se poderá ter uma correlação dos critérios entendidos pelo funcionário como sujeitos à avaliação e aqueles que a empresa tem como essenciais, a vista da estratégia de desenvolvimento utilizada na gestão.

É essencial sua utilização ao lado de uma avaliação 360 graus, pois que o avaliado tem a oportunidade de comparar a performance que faz de si mesmo com a que lhe é feita por seus pares, subordinados e demais pessoas envolvidas de sua relação profissional.

A avaliação tanto pode ocorrer com a utilização de formulários com perguntas abertas sobre aspectos facilitadores e que dificultam o desenvolvimento de suas atividades; relacionamento interpessoal; estabelecimento e cumprimento e superação de metas; necessidades específicas de treinamento, dentre outras, como também se utilizando de um questionário com perguntas e respostas formatadas atinentes a aspectos mensuráveis do desempenho, para que o avaliado marque a resposta que melhor se ajusta ao seu desempenho.

### 3.4 OBJETIVOS

Todo processo de avaliação visa à obtenção de uma resposta em termo de medida de algo, quer apenas para autoconhecimento, quer seja para vincular a medição com um parâmetro qualquer.

No caso específico da avaliação de desempenho de pessoas, o objetivo principal é avaliar o comportamento do indivíduo no ambiente profissional em que

atua. Evidentemente esta avaliação comportamental é baseada em determinados parâmetros, ou seja, o ato de medir o desempenho de alguém só pode ocorrer se comparado a um valor, determinado em razão de uma expectativa pré-fixada de comportamento ou de resultado.

A administração moderna, inserida em um cenário extremamente competitivo, volta-se precipuamente para uma avaliação de resultados. Assim o enfoque da avaliação se desloca mais freqüentemente da pessoa do funcionário para equipe de trabalho que integra, em qualquer posição em termo de nível hierárquico.

Na condição de líder de um grupo de trabalho, a avaliação dar-se-á em virtude dos resultados demarcados no planejamento estratégico da empresa e os verdadeiramente alcançados pela equipe de trabalho que lidera.

Obviamente, nesse cenário, variados aspectos são relevantes para que se alcance um bom desempenho.

O ambiente em que são desempenhadas as atividades, tanto em termos de estrutura física quanto no nível das relações interpessoais, as políticas de valorização de pessoal adotadas pela empresa, o ser humano em sua inteireza, ou seja, enxergado em sua plenitude, inclusive levando-se em consideração sua situação familiar, seu momento atual, suas emoções, suas expectativas e frustrações; enfim, para que se possa avaliar com justiça e equidade é imprescindível cautela na observância do cenário interno e externo que circunda o profissional a ser avaliado.

A esse respeito, Bergamini (1988, p. 32) afirma que "Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam".

E conclui dizendo que "a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre essas três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente".

Lucena (2004, p. 54), a respeito dos objetivos da avaliação, assim se pronuncia:

Os objetivos do processo de Gestão do Desempenho para Resultados terão que expressar, com clareza, o seu significado para a empresa e a sua

utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho, indicando, adequadamente, as responsabilidades da Área de Recursos Humanos, como prestadora de serviços às gerências quanto às ações da sua competência, que deverão acontecer no momento em que se façam necessárias.

Para Bergamini (1988, p. 13):

o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se uma com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

E conclui dizendo que a “Avaliação de Desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica”.

Leme (2006, p. 6) ao tratar da Avaliação de Competência Técnica e da Avaliação de Competência Comportamental, diz que ambas fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho, mas não se confundem com ela, pois **não mensuram a “Entrega” do colaborador**, no sentido de que contribua para o crescimento da empresa, **e a Complexidade de sua função**. Para ele, esse dois aspectos integram os objetivos da avaliação, caracterizando-a. (grifos nossos)

Nassif (2007, p. 300) apresenta um rol de objetivos da avaliação de desempenho na vertente desenvolvimento/aprendizagem, a seguir transcritos:

- . identificar as potencialidades de cada pessoa visando fortalecer os pontos fortes e buscar alternativas para superação das dificuldades;
- . criar um ambiente favorável e de confiança para que ocorra uma boa interação entre os pares e a liderança da organização;
- . planejar as atividades e ter como parâmetro de avaliação aquilo que foi estipulado, quanto ao desempenho esperado;
- considerar os resultados da avaliação para planejar outras atividades, de forma que a pessoa tenha uma real percepção de si e do seu desempenho;
- servir de recurso motivacional, contribuindo para melhorar a percepção e o comprometimento do funcionário, além de proporcionar um alinhamento entre as suas necessidades e as da empresa;
- levar a pessoa a perceber melhor o papel que desempenha e, com isso, melhorar a compreensão dos objetivos do trabalho e a sua importância para o resultado global da organização;
- fomentar uma integração mais efetiva da pessoa na organização, aprimorando a comunicação entre os pares e a gerência;
- responsabilizar construtivamente a gerência e o funcionário em termos de atitude e comportamento diante dos resultados finais da empresa.

Chiavenato (2007, p. 53), ao descrever a avaliação de desempenho como um dos principais meios utilizados para levantar as necessidades de treinamento de uma empresa, diz:

Por meio da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.

Reis (2007, p. 85), cuidando especificamente dos objetivos da avaliação 360 graus, diz:

identificar, a partir de *feedbacks* provenientes de múltiplas fontes, comportamentos e aspectos em que deveriam melhorar, e que elaborariam um plano para implementar essas melhorias; a seguir, os participantes se empenhariam em ações e comportamentos voltados à concretização dessas melhorias. Esperava-se alcançar não apenas resultados individuais, mas, sobretudo, resultados grupais: os grupos de gerentes e sócios apresentando alterações no estilo de liderar a firma, segundo a direção apontada.

E arremata dizendo que não esperava resultados mágicos, pois entendia a avaliação como parte de um processo maior de desenvolvimento de lideranças que geraria resultados a longo prazo.

Nesse mesmo sentido é que se procura aproximar os organismos envolvidos com a segurança pública dessa ferramenta, buscando modificar uma cultura que ao longo dos tempos apenas responde aos processos de degradação social e elevados índices de violência de modo muito mais empírico do que científico.

Como visto, são inúmeros os objetivos trazidos pela doutrina para os variados instrumentos de avaliação de desempenho, embora todos guardem correlação direta com um processo de crescimento tanto do indivíduo que está sendo avaliado quanto da empresa que se utiliza desses instrumentos.

Outro aspecto que se evidencia nos instrumentos de avaliação é que, se conduzidos de modo franco e buscando valorizar o capital humano presente nas empresas, tende a melhorar o ambiente da organização, construindo-se um espaço em que a melhora do desempenho é meta diária e o binômio ensino-aprendizagem é tido como meio de desenvolvimento.

Conhecer as ferramentas de avaliação de desempenho, entendendo seus objetivos e como devem ser interpretados os resultados obtidos é um marco inicial para uma mudança radical de rumos, com a visão de construir agora a polícia do futuro.

### 3.5 LIMITAÇÕES, ERROS E DIFICULDADES

Importante recordar, antes mesmo de se iniciar a abordagem da temática aqui proposta, que não basta que determinada empresa adote uma ferramenta de avaliação de desempenho. É necessário que a empresa tenha uma estratégia de desenvolvimento em andamento para que a avaliação possa confrontar os objetivos fixados pela empresa e o grau de comprometimento de seus funcionários com a consecução desses mesmos objetivos.

Só é produtor avaliar aquilo que foi estabelecido como objetivo estratégico e as metas que estão sendo desenvolvidas para sua satisfação.

O funcionário deve ter conhecimento da estratégia da empresa, comprometimento com as metas traçadas para alcançar os objetivos e um perfeito entendimento do que a empresa espera dele.

Assim, um dos primeiros erros cometidos nos processos de avaliação de desempenho é a ausência de objetivos preestabelecidos e orientados no sentido de uma estratégia empresarial.

Sobre essa ausência de objetivos, Lucena (2004, p. 53) afirma que, nesses casos, a avaliação se processa no vazio, pois não foram estabelecidos parâmetros que permitissem ao avaliador confrontar o desempenho esperado com o verdadeiramente alcançado.

E ressalta que o método precede aos objetivos, quando o correto seria o oposto, ou seja, é com base nos objetivos pretendidos que se escolhe o método que melhor se ajusta às expectativas.

Leme (2006, p.13) diz que é preciso iniciar o processo de avaliação de desempenho pelo empenho dos funcionários que serão avaliados, ou seja, é preciso fixar as regras: o que será avaliado, como será a avaliação e quando irá ocorrer.

Outro ponto bastante comum e apontado como erro é a forma de utilização dos dados obtidos com a avaliação. É freqüente as empresas focarem apenas os aspectos negativos do comportamento, pior ainda se no sentido de aplicar punição diante da insuficiência de desempenho.

Vincular a avaliação de desempenho a punições inibe a participação franca e direta dos avaliadores, levando ao completo insucesso do processo. Com isso não se pretende dizer que os aspectos negativos não devam ser levados em consideração quando da tabulação e análise dos dados obtidos com a avaliação, mas que estes aspectos devam ser trabalhados com bastante cautela, evitando expor o avaliado e envidando esforços no sentido de promover ações efetivas que propiciem um melhor aprendizado onde houve um desempenho insuficiente.

Esse ponto se relaciona diretamente com a falta de clareza no direcionamento que será dado às conclusões a que se chegou com o processo de avaliação por aqueles responsáveis pela gestão do desempenho. É importante que fique claro a todos, avaliados e avaliadores, quais comportamentos e atitudes serão adotados após o conhecimento dos resultados e que verdadeiramente os sejam para que possam impulsionar o processo, ao revés de desacreditá-lo.

Ainda como relevante é a falta de comprometimento da alta administração.

Nesse sentido, Lucena (2004, p.55) ressalta que:

a Alta Administração geralmente não se compromete com nada referente a Pessoal. As premissas dominantes que direcionam a ação empresarial, no Brasil, distinguem claramente *negócio* e *força de trabalho*. As pessoas não passam de acessórios ou, "o mal necessário", para complementar a realização do negócio.

E vai mais além, referindo-se a um evidente despreparo gerencial para administrar pessoas, momento em que cita Peter Drucker (1981), ao destacar que o recurso humano mais importante de uma empresa são os administradores.

É essencial que o resultado da avaliação chegue até o conhecimento do avaliado, embora nem sempre isso ocorra como decorrência natural do processo. Essa ausência de *feedback* é apontada como erro, pois esse é considerado um dos momentos mais importantes para o aprendizado.



O resultado da avaliação de desempenho poderá chegar ao avaliado por meio de um documento escrito, por e-mail, ou pessoalmente, no momento da realização de uma entrevista.

A entrevista de avaliação é, sem dúvida, o momento mais apropriado para que o avaliado possa, após uma conversa franca com o gestor de desempenho, internalizar novos valores e aprimorar determinados aspectos apontados como fracos na avaliação.

Veja o que diz Bergamini (1988, p. 192) a respeito da entrevista:

É somente por meio da entrevista que o sistema de avaliação virá a se caracterizar como fator de reforço de comportamentos desejáveis, podendo também atuar como desincentivadores daqueles que causam problemas dentro da empresa. Deve-se, portanto, partir deste ponto básico: que, a medida que o avaliado sabe quais sejam as suas qualidades, pode planejar um tipo de comportamento no sentido de ser capaz de explorá-las ainda mais, garantindo o próprio sucesso e futuro dentro da empresa; da mesma forma, se lhe ficarem claros aspectos menos favoráveis da sua conduta, ser-lhe-á também mais fácil modificar seu comportamento, para que possa atingir com maior segurança aquilo que dele é esperado.

Conclui no sentido de que, “praticamente, nenhuma vantagem se pode auferir daqueles sistemas denominados ‘confidenciais’”.

Reis (2007, p. 71), ao abordar os *feedbacks* e a entrevista, assim os relaciona:

[...] o receber *feedbacks* de múltiplas pessoas, é sempre uma aprendizagem acompanhada de intensa mobilização emocional. Nem todos podem estar preparados para recebê-los e utilizá-los produtivamente da mesma forma, com a mesma intensidade. Talvez, aí esteja a principal contribuição das entrevistas “um a um”, com profissionais preparados, para contextualizar e explorar de forma diferenciada os conteúdos dos *feedbacks*.

E aponta como uma limitação, específica da avaliação 360 graus, o fato de as pessoas, mesmo motivadas para mudar, apenas mudarem aspectos que eram viáveis, considerando características de personalidade, condições cognitivas, emocionais etc. Em resumo, aqueles aspectos apontados na avaliação e considerados fora dos limites esperados pelo planejamento estratégico da empresa, levados ao conhecimento do avaliado, por meio dos *feedbacks*, com indicativos de

mudança comportamental, podem encontrar limites fora do domínio racional dos comportamentos.

A entrevista de avaliação será abordada com mais detalhes em outro capítulo, quando das sugestões, dada a importância que se atribui a esse momento de interação e aprendizado mútuo.

Dentre as dificuldades, Bergamini (1988, p. 51) aponta alguns desvios decorrentes da percepção, ou seja, o modo como os avaliadores percebem a avaliação e o avaliado, a que chama de “vícios da avaliação”, são eles: o subjetivismo, a unilateralidade, a tendência central, o efeito de halo, a falta de memória, a supervalorização da avaliação e a desvalorização da avaliação.

No subjetivismo, a autora reporta-se à possibilidade de o avaliador projetar no avaliado aspectos comportamentais que lhe são próprios.

O subjetivismo é um dos aspectos que, por mais que se queira dotar os instrumentos de avaliação de mecanismos que o aproximem ao máximo de caracteres mensuráveis objetivamente, não se pode olvidar da presença de fatores de ordem psíquica na composição da personalidade do indivíduo.

A unilateralidade é a tendência que tem o avaliador de observar apenas os aspectos que julga importantes, também tendo seu modelo pessoal como referência.

A tendência central é caracterizada pelo medo do avaliador em assumir posições extremas nas escalas de avaliação, como péssimo e excelente, podendo, com isso, causar um grande prejuízo para o avaliado, no caso do péssimo, ou, ainda, assumir a responsabilidade pelo funcionário que julgou como excelente. O centro da escala de valores seria uma medida contemporizadora e mais confortável para quem avalia.

O efeito de halo é um julgamento contaminado pelo subjetivismo do avaliador, quer seja pelo conceito geral que tenha do avaliado, quer seja pela forma como julgou um dos indicadores de desempenho. Desta forma, por exemplo, se o conceito que tem do avaliado é de um excelente profissional, tende a manter esse conceito para todos os indicadores.

A falta de memória é a possibilidade de que a avaliação seja feita levando-se em consideração apenas comportamentos recentes do avaliado, esquecendo-se de que a avaliação dos comportamentos atém-se a um período de tempo previamente determinado.

A supervalorização ou a desvalorização da avaliação refere-se à crença ou descrença que o avaliador tem no instrumento. Quando o considera como um poderoso instrumento de mudança comportamental espera que seus subordinados adotem posturas positivas diante dos resultados que lhes são apresentados e sempre acatem as mudanças sugeridas. O oposto, ou seja, quando não crê no instrumento como apto a mudanças comportamentais, pode não levar a sério a avaliação, emitindo informações incompletas ou até mesmo incorretas.

Como se pode observar, os instrumentos de avaliação de desempenho não podem ser vistos como um remédio para todos os males de uma organização, uma espécie de panacéia, mas como um instrumento auxiliar dos processos de gestão de pessoas. Se levados a sério e incorporados à cultura organizacional, podem fornecer informações imprescindíveis, sobretudo nos aspectos comparativos dos desempenhos estimados ou esperados para cada funcionário ou seção com aqueles efetivamente alcançados.

#### 4 A POLÍCIA MILITAR DA BAHIA COMO ORGANIZAÇÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As polícias militares, que constituem um órgão integrante da segurança pública, nos termos do inciso V do art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil, forças auxiliares e reserva do Exército, cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

A Constituição do Estado da Bahia, no seu art. 148, *caput*, considera a Polícia Militar, força pública estadual, instituição permanente, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, tendo por competência, dentre outras, as atividades de polícia ostensiva de segurança de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e mananciais e a relacionada com a prevenção criminal, preservação, restauração da ordem pública e defesa civil.

A Lei Estadual baiana n.º 9.848, de 29 de dezembro de 2005, que reorganiza a Polícia Militar da Bahia – PMBA, em seu art. 1º, a define como sendo um órgão em regime especial de administração direta, nos termos da Lei n.º 2.428, de 17 de fevereiro de 1967, da estrutura da Secretaria da Segurança Pública, tendo por finalidade a preservação da ordem pública, da vida, da liberdade, do patrimônio e do meio ambiente, de modo a assegurar com equilíbrio e equidade, o bem-estar social, na forma da Constituição Estadual, elencando nos seus dez incisos uma série de competências, dentre as quais se destaca, por sua pertinência com a temática abordada, a fomentação da realização de estudos e pesquisas, com vistas ao desenvolvimento qualitativo das ações a cargo da Polícia Militar (inciso VII).

Instituição permanente, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, tem a seguinte estrutura básica: Alto Comando (órgão consultivo e de orientação superior), Comando-Geral (órgão diretivo e executivo) e Conselho de Operações (órgão de integração e avaliação das ações operacionais).

A mencionada Lei Estadual n.º 9.848/05, que reorganizou a PMBA, foi regulamentada pelo Decreto Estadual n.º 10.152, de 9 de novembro de 2006, que aprovou sua Organização Estrutural e Funcional.

Dentre os órgãos que compõem o Comando-Geral, especificados pelo citado decreto regulamentador, destacam-se a Auditoria, constituída por duas coordenações, uma de auditoria institucional e outra de auditoria de gestão (art. 5º,

inciso III); o Conselho de Operações, que por meio da Coordenadoria de Operações Policiais-Militares, especificamente pela Coordenação de Controle Operacional e Avaliação, cabe realizar procedimentos de avaliação operacional (alínea “a” do inciso II do art. 14); a Comissão de Mérito, órgão consultivo e deliberativo, regulado por legislação específica, a quem compete o controle, a avaliação e o reconhecimento do mérito dos Oficiais, praças e pessoas físicas e jurídicas que tenham prestado relevantes serviços à Corporação, e a Comissão de Promoções de Oficiais, também órgão consultivo, deliberativo e regulado por legislação específica, no caso a Lei Estadual n.º 3.955, de 7 de dezembro de 1981, regulamentada pelo Decreto n.º 28.792, de 13 de maio de 1982, a quem compete o controle, a avaliação e o processamento das promoções das carreiras de policial-militar.

É importante salientar que com o advento da Lei Estadual n.º 7.990, de 27 de dezembro de 2001, que dispôs sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia (EPM), muitos artigos foram inteiramente ou parcialmente revogados.

No Estatuto supracitado, em seu art. 139, o legislador previu que o exame do mérito, para fins de promoção, será procedido pelas Subcomissões de Avaliação de Desempenho (A, B, C, D e E), conforme os postos e graduações dos avaliados.

O § 4º do mesmo artigo estabelece que as referidas subcomissões têm como finalidade subsidiar o processo promocional por meio da indicação dos policiais militares aptos à elevação por excelência de desempenho e o parágrafo seguinte (5º) deixa a critério do Comandante-Geral a criação, em cada Unidade Administrativa ou Operacional, de órgãos colegiados denominados de Subcomissões Setoriais de Avaliação de Desempenho, também destinados a subsidiar o processo de avaliação.

Da análise dos aspectos legais comentados, fica evidente a finalidade para qual se destina a chamada avaliação de desempenho na PMBA, qual seja, avaliar a aptidão dos oficiais para fins de promoção.

Observe-se que a esse respeito Lucena (2004, p. 62) destaca estar localizada na faixa salarial a origem da utilização da Avaliação de Desempenho, como mecanismo para a aplicação da Política de Mérito. Mais adiante, afirma a obsolescência total desse modelo, em face das transformações que já estão ocorrendo no ambiente organizacional.

Impende destacar que a PMBA está inserida nesse contexto evolutivo de modificações no seu ambiente organizacional, com a revisão de modelos

ultrapassados de gestão. Por sua relevância, essa temática será abordada no tópico seguinte, quando serão abordados os termos da parceria celebrada com a Universidade Federal da Bahia (UFBA), por meio da Escola de Administração.

Voltando à avaliação de desempenho na PMBA, não se pode deixar de apontar algumas de suas incoerências, principalmente pelas injustiças que delas podem advir.

Ao ser questionado em entrevista sobre a existência das Subcomissões de Promoções a que alude o EPM e se, verdadeiramente, elas cumprem a sua missão, o Secretário da Comissão de Promoções de Oficiais (informação verbal) assim de pronunciou:

São constituídas. Em parte sim, corrigindo alguns conceitos emitidos com benevolência pelos comandantes imediatos, fazendo comparação com outros Oficiais de Unidades diferentes. Por outro lado, as subcomissões, infelizmente, não cumprem o seu papel de julgar com isenção os avaliados. Reportando-se a fatos negativos ocorridos no passado, quando deveria se ater apenas ao período de observação, não acreditando assim na recuperação do Homem.

Corroborando o mesmo pensamento, Leme (2006, p. 17), ao traçar as regras básicas para construir uma avaliação de desempenho, refere-se ao preparo do avaliador para avaliar, e arremata:

Não é possível obter um resultado coerente se forem avaliados fatos ocorridos antes do início da avaliação. Se o avaliador fizer dessa forma, ele não estará avaliando o resultado empenhado, mas sim algo retroativo e que não está no contexto da avaliação.

Assim, do ponto de vista doutrinário, o que se têm na PMBA não é um instrumento de avaliação de desempenho, ou, ao menos, não atende aos critérios ou regras de aplicação, mas uma mera ficha de informações, como inclusive é nominada, onde constam qualidades pessoais e funcionais do oficial para obtenção de um conceito final para promoção.

No mesmo sentido, os Comandantes de Unidades Operacionais da PMBA, sediadas na capital do Estado, Salvador, ao serem questionados sobre a existência na PMBA de uma forma de identificar seus melhores funcionários, a grande maioria (88% dos entrevistados) afirmou a inexistência.

#### 4.1 A NOVA ESTRUTURA DECORRENTE DO CONVÊNIO CELEBRADO COM A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

No ano de 1995, ciente da necessidade de redesenhar os modelos de gestão operacional e administrativo da PMBA, buscando uma verdadeira e satisfatória aproximação com a comunidade, seu Comandante-Geral resolveu abrir as portas da caserna para o conhecimento científico produzido nas universidades.

Uma das primeiras medidas para viabilizar sua pretensão foi convocar, para uma reunião, prepostos da Universidade Federal da Bahia, oportunidade em que encomendou, com urgência, um projeto de modernização.

Surpresos com a iniciativa e, ao mesmo tempo, convictos da oportunidade de contribuir significativamente com a comunidade baiana por meio de um redesenho de sua polícia militar, os professores convidados aceitaram o desafio.

Dentre os diversos estudos e projetos propostos pela comissão surgiu o **PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**, que recebeu a denominação de **PROJETO POLÍCIA CIDADÃ**, que buscava melhorar a qualidade do policiamento ostensivo prestado à população baiana.

O principal fundamento do projeto é a aproximação com a comunidade, fazendo com que esta participe ativamente na definição dos objetivos e metas traçadas para a melhoria do policiamento no Estado. Surgem, com isso, as figuras do cidadão-policial e do cidadão-cliente.

O projeto (1997) trouxe como premissas básicas:

- PARTICIPAÇÃO da comunidade (cidadão-cliente), organizada em Conselhos Comunitários de Segurança (CCS), no gerenciamento das ações de polícia comunitária preventiva;
- DESCENTRALIZAÇÃO operacional, dando mais autonomia e responsabilidade para os agentes da ponta do sistema;
- GERENCIAMENTO das rotinas de trabalho;
- MOTIVAÇÃO do cidadão-cliente e do cidadão-policial para agirem em direção à nova ordem estabelecida;
- USO DE FATOS E DADOS como uma cultura na tomada de decisões;
- Estabelecer um processo de APRENDIZADO CONTÍNUO, de forma que o aporte de conhecimentos seja uma das tarefas dos colaboradores;

- COMPROMISSO E COLABORAÇÃO de todos os segmentos da instituição para a consolidação da nova ordem;
- Instituir a LIDERANÇA para AFASTAR O MEDO de agir;
- Desenvolver o sentido de VISÃO SISTÊMICA para quebrar as barreiras entre os diversos setores da instituição;
- CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS para a melhoria contínua dos resultados, tratando as verdadeiras causas dos problemas, e não apenas caçando os culpados.

Para consecução dessas premissas, foram criadas cinco linhas de ação: integração com a comunidade; reestruturação do batalhão; gestão do compromisso – motivação; a que mais interessa para a temática desse trabalho, que é a gestão da excelência – indicadores e, por último, a educação continuada.

Com isso, surgiu o desdobramento dos Batalhões – cujas áreas de atuação eram bastante amplas, não facilitando o contato, mais próximo quanto possível, com a comunidade a ser atendida – pelas Companhias Independentes, com áreas territoriais menores, portanto mais próximas da população; uma série de propostas motivacionais e o gerenciamento das rotinas operacionais e administrativas e a fixação de indicadores da missão e de gestão, inclusive acompanhados de pesquisa de satisfação do cidadão-cliente.

Os indicadores da missão, como o próprio nome sugere, serviriam para verificar o cumprimento da missão que fora estabelecida por oficiais e praças durante etapa inicial do projeto, como sendo: ***“Preservar a ordem pública em parceria com a comunidade, na sua área de atuação, através do policiamento ostensivo, com ênfase para ações preventivas.”***

Foram propostos, como indicadores, o número de ocorrências no período; índice de satisfação da comunidade e índice de segurança; taxa de impacto visual e número de ações especiais realizadas, entendidas estas como ações de caráter educativo, visando a evitar a ocorrência de delitos, como campanhas nas escolas, hoje facilmente identificado nas ações do Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência (PROERD), nas associações comunitárias etc.

Também foram propostos indicadores de gestão ligados diretamente à administração da Unidade, Subunidade ou Seção. Foi elencada uma série de indicadores relacionados com a qualidade, como taxas de emprego operacional e



administrativo; taxa de deficiência de efetivo; índices de criminalidade; taxa de ocupação; tempo de resposta; custo do policiamento por habitantes etc.

A PMBA, sem qualquer dúvida, àquela época, dera um passo importantíssimo rumo ao futuro, porém o projeto não foi levado adiante em sua inteireza, embora disponha de todo o ferramental para que possa retomá-lo a qualquer tempo, dependendo da iniciativa do Comandante-Geral e da efetiva incorporação desses novos hábitos à cultura da organização.

Hoje a PMBA desenvolve novas etapas do Projeto Organizações Aprendentes, previsto inicialmente como uma das linhas de ação do Projeto de Polícia Cidadã – Educação Continuada, o qual se espera que continue tendo atenção especial do Alto Escalão da Corporação para que, em um futuro próximo, a comunidade baiana possa estar usufruindo dos promissores benefícios que dele se espera.

#### 4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A doutrina estabelece uma gama de conceitos, dos mais simples aos mais complexos, do que vem a ser a Cultura Organizacional.

Na busca de facilitar o entendimento e seguindo uma seqüência lógica, partir-se-á do mais simples ao mais complexo, tentando desvendar o sentido das palavras e expressões que compõem estes últimos.

Bergamini (1988, p. 41), ao analisar as condições que serão propulsoras ou restritivas da implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho em uma empresa, divide-as em duas naturezas: as extrínsecas e as intrínsecas. Dentre as intrínsecas, coloca a cultura da organização como sendo “o conjunto de valores absorvidos e preconizados no contexto organizacional. Trata-se daquele código através do qual todos se entendem, ao qual todos obedecem, mas que raramente está escrito nos manuais”.

Carvalho (2007, p. 24) *apud* Schein é quem apresenta o mais amplo conceito de cultura organizacional e assim a define:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A autora procura desvendar, de modo mais claro, as partes integrantes do conceito e afirma que a cultura se molda com o tempo, por meio das respostas positivas ou negativas que foram dadas aos problemas surgidos. As respostas positivas facilitam a assimilação e são internalizadas pelo grupo; as negativas produzem um aprendizado sobre o que não deve ser feito ou repetido, pois que já fora testado e reprovado.

Os problemas de adaptação externa têm relação com os objetivos da empresa, aquilo que ela quer alcançar e os meios necessários para atingi-los, como a divisão do trabalho, a política de recompensas, os sistemas de controle etc. Os de adaptação interna têm relação com as regras que vigoram na empresa, como sua estrutura hierárquica, a forma de comunicação entre seus membros, critérios para integrar o grupo e dele se afastar, ideologias e crenças religiosas, comportamentos desejados e reprováveis, etc. Em síntese, são as regras de convivência na organização.

Há autores que incorporam outros elementos ao conceito de cultura organizacional, como é o caso de Fleury (1996) ao se referir às relações de dominação que ocorrem no cotidiano das empresas.

Certo é que alguns elementos integrantes da cultura organizacional são de ampla aceitação pela doutrina, são eles: valores, crenças, ritos, rituais, cerimônias, heróis, histórias, normas, dentre outros.

Os valores são vistos como algo que tem importância para aquele grupo. No caso das polícias militares, os valores mais evidentes são os da hierarquia e da disciplina. Historicamente, esses valores são tidos como os pilares de sustentação das corporações militares. No momento em que esses valores são deixados de lado, há uma evidente quebra da ordem institucional e social, maculando a imagem da

corporação perante a sociedade, como se pode observar nas paralisações perpetradas por alguns policiais, inclusive integrantes da polícia baiana.

As crenças são as convicções pessoais, as perspectivas que se têm sobre o outro, a vida, o ambiente em que se vive, a religião etc. Não fossem os constantes episódios de violência e corrupção mostrados pela imprensa, todos teriam a crença de que a polícia militar é formada exclusivamente por homens de conduta pessoal e profissional ilibada.

Ritos, rituais e cerimônias são traços representativos da cultura que ocorrem no dia-a-dia de algumas instituições, principalmente as militares, ou para dar relevância a um evento de valor significativo. As polícias militares possuem o rito da continência, do tratamento de senhor dado pelo subordinado ao superior hierárquico, as cerimônias de culto à Bandeira Nacional, a Independência do Brasil, ao seu patrono, Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes, etc. Rituais de passagem de comando, passagem para inatividade, promoções etc.

Os heróis são os que representam os valores da empresa, servem como modelo e demonstram que o sucesso está ao alcance de todos. Os heróis funcionam como uma força invisível que motiva e impulsiona na busca dos ideais pessoais e profissionais. O grande herói das polícias militares foi o Alferes Tiradentes, embora se tenha tantos outros inominados que combateram nas diversas guerras das quais o Brasil tomou parte.

As normas são o conjunto estruturado ou não dos comportamentos desejados, recompensas e punições. As instituições militares, por sua própria constituição, possuem um conjunto de normas como seus estatutos, regulamentos disciplinares, de continência, interno e de serviços gerais, manuais de procedimentos, dentre tantos outros.

Fleury (1996) cita como imprescindíveis para entender a cultura de uma empresa os seguintes aspectos: histórico da organização, processo de socialização dos novos membros, valores inseridos nas políticas de recursos humanos, os processos de comunicação interna, os processos decisórios e o desenvolvimento da organização no processo de trabalho e nas relações de poder.

Apesar de a imprensa diuturnamente trazer a público fatos desabonadores, vinculando o nome da Instituição como um todo, o que se observa é que as polícias militares de um modo geral, possuem uma Cultural Organizacional rígida, pautada

em valores como ética, moral, companheirismo, civismo, patriotismo, coragem, hierarquia, disciplina, retidão de caráter etc.

Todo esse aparato de valores, cultuados pela Instituição, muitas vezes não servem para moldar o caráter daqueles indivíduos, oriundos da própria sociedade, que optam pela carreira militar. O serviço policial-militar deve ser visto como uma abnegação, caracterizada pela dedicação exclusiva em prol de uma sociedade que pretende proteger, preservando os laços de convivência pacífica.

Não se pode deixar de comentar que a cultura das polícias militares foi herdada das forças armadas, em plena época do que se convencionou chamar de ditadura ou regime militar. Essa herança é vista, por uns, como benéfica e, por outros, como extremamente maléfica. Esse paradoxo que, como regra, caracterizou esse período da história do Brasil. Um período de significativos avanços estruturais, batizado de milagre econômico, e tantos retrocessos, principalmente quanto às condutas ignóbeis de violação aos direitos individuais e coletivos.

Essa dualidade amigo/inimigo, cultuada nas Forças Armadas, deve e está, aos poucos, sendo revista e reescrita pelas polícias militares. Afinal, sua missão constitucional é o policiamento ostensivo visando à preservação da ordem pública.

A visão que deve nortear suas diversas atividades profissionais é bem servir a comunidade, contando, inclusive, com sua participação direta e decisiva na difícil tarefa de manter a paz social.

Ao se adentrar a análise dos dados coletados com a pesquisa de campo, será necessária a retomada de alguns desses aspectos atinentes à cultura organizacional.

#### 4.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma das grandes e inquestionáveis necessidades sociais hoje, não só na Bahia como em todos os demais estados federados, é a segurança pública.

Ciente de que, segundo os ditames constitucionais que constam do art. 144, a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, exercida para preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de alguns órgãos, dentre eles as polícias militares, a PMBA vem

procurando modernizar-se no sentido de projetar seu futuro, prestando um serviço de excelência à população baiana.

Nesse contexto de modernização, mais uma vez impulsionada pela reengenharia decorrente da parceria firmada com a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EADUFBA), surgiu, no ano de 2004, com o objetivo de estabelecer uma visão da Instituição, o Planejamento Estratégico, por meio dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Metas Institucional (PMI) e do Plano de Trabalho Institucional (PTI).

Para Ansoff (1981), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Levy (1986) diz que “é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”.

Um breve diagnóstico institucional detectou que a simples presença da PMBA em pontos estratégicos e perceptíveis à população, por si só, não mais propicia a sensação de segurança desejada. Corroborando os estudiosos do assunto, a solução perpassa por uma mudança cultural que enxergue a necessidade e permita a participação efetiva da população nas discussões e estratégias para solucionar ou minimizar os problemas de segurança pública.

O desafio atual é, entendendo a dinâmica dos problemas sociais e atuando como Instituição gerenciadora de conflitos, buscar o comprometimento emocional dos seus servidores pela reestruturação organizacional, desenvolvimento tecnológico, formação e qualificação pessoal e reconquista do seu espaço, respondendo às violações da ordem pública não mais de forma apenas reativa, mas proativa, antecipando-se à quebra da harmonia social que é, inclusive, sua função maior como polícia preventiva e de manutenção.

A prestação de serviços de qualidade é o meio mais apropriado para conformar desempenho, satisfação pessoal e institucional e reconhecimento popular.

O PDI (2004), acompanhando o texto constitucional, estabeleceu a seguinte missão para a PMBA:

Viabilizar soluções para o fortalecimento da segurança pública e o desenvolvimento pleno e sustentável do Estado, contribuindo para o crescimento dos seus servidores, prestando serviços com qualidade, visando a produção de ações comunitárias baseadas em princípios de cidadania, comprometendo-se com a justiça social, a democracia e a excelência profissional em favor do cidadão.

E como visão de futuro: “Ser uma Instituição de excelência reconhecida publicamente como hábil na capacitação e emprego dos seus servidores na ação da segurança ostensiva, gerida por resultados capazes de contribuir para a paz social”.

Da análise estratégica da PMBA, no contexto brasileiro e baiano, foram vislumbrados três cenários: O primeiro situa a PMBA em um ambiente ambíguo e volátil, onde as elites políticas e econômicas, na busca de soluções imediatas, tornam pública a dificuldade de se cumprir a missão pela fragilidade tecnológica e de recursos humanos. A razão de ser da instituição passa a ser constantemente questionada e a desqualificação de suas ações a levariam à extinção. No segundo ambiente, a instituição privilegia o modelo técnico-operacional em detrimento dos anseios sociais. O ideal de polícia comunitária cederia às soluções pontuais com presença maciça de policiamento e, mais uma vez, a instituição sucumbiria. O terceiro, situa a PMBA como uma instituição criada pela própria sociedade para solução dos seus problemas de segurança e aponta para uma mudança institucional, tendo como compromisso social a segurança do cidadão, na busca constante da prestação de um serviço de excelência.

Todo o trabalho estratégico passa a ser desenvolvido com base nesse terceiro cenário, reafirmando valores como: ética (conduzindo suas ações para o bem, o certo e o justo), justiça (no sentido de imparcialidade e atuação isenta de preconceitos), credibilidade (conquistada com equidade e transparência em suas ações), competência (aptidão, idoneidade e capacidade de mediar conflitos) e diligência (cuidado e prudência nas ações como forma de assegurar a qualidade)

O PDI traz, em seu bojo, as diretrizes institucionais. Para um melhor embasamento do tema proposto, seguem, abaixo, algumas dessas diretrizes:

- O planejamento deve acompanhar as conjunturas local, nacional e internacional;

- Gestão voltada para o planejamento, controle e avaliação de resultados;
- Implementar políticas de qualificação e capacitação de recursos humanos para atrair, reter e valorizar as pessoas que agregam valor à instituição;
- Criar uma cultura de pensar estrategicamente a instituição, iniciando-se no Curso de Formação de Oficiais.

Além das diretrizes, são elencados alguns projetos como:

- Visão compartilhada dos novos paradigmas de gestão;
- Participação efetiva da comunidade no planejamento das ações;
- Ampliar o desenvolvimento de projetos inovadores;
- Fortalecer o programa de capacitação profissional por meio de intercâmbios com instituições e organizações para troca de experiências, aprimoramento da sistemática de avaliação da gestão administrativa/operacional e, em especial, do servidor sob enfoque qualitativo e a criação da universidade corporativa;
- Gestão de empreendimentos habitacionais para policiais militares;
- Melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão e ao público interno.

O PMI estabelece alguns desafios relacionados à gestão organizacional, dentre eles a avaliação institucional e a apuração de resultados.

Dentre os objetivos gerais destaca-se dinamizar a gestão estratégica assegurando ao público interno o conhecimento e a clareza da missão.

Como metas globais, têm-se, dentre outras, a implementação do Processo de Avaliação Institucional operacional e administrativa com definição de estratégias para melhoria da gestão; a avaliação qualitativa da ação do policial militar; sedimentação da política de capacitação de recursos humanos nos princípios de identificação e ampliação de indicadores de qualidade e dotar a instituição de um programa permanente de acompanhamento de estudos e proposição de assuntos vinculados a direitos remuneratórios, modernização organizacional e administrativa etc.

A gestão do plano caberia a todos os estratos decisórios da PMBA, e não apenas ao seu Comandante-Geral.

#### 4.4 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO ATUAL E SUAS FINALIDADES.

Como já mencionado no início do capítulo, o Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia (EPM), em seu art. 139, prevê que o exame do mérito para fins de promoção será procedido pelas Subcomissões de Avaliação de Desempenho (A, B, C, D e E), conforme os postos e graduações dos avaliados.

Em verdade, embora o EPM faça referência também a graduações, não há essa avaliação de desempenho dos praças, cujo plano de carreira encontra-se praticamente estagnado. Apesar do comentário, apenas a título de esclarecimento, o que interessa para o presente estudo é a dita avaliação de desempenho dos oficiais.

A Comissão de Promoção de Oficiais se utiliza da ficha de informações constante do Anexo A, que é preenchida pelo chefe imediato do avaliado e, nas Unidades Operacionais, recebem as assinaturas do Comandante, Subcomandante, Chefe da Unidade de Planejamento Operacional (UPO), Chefe da Unidade de Apoio Administrativo e Financeiro (UAAF) e um representante eleito pela Unidade do posto avaliado. Esses os membros da chamada Subcomissão Setorial de Avaliação de Desempenho.

Essa ficha de informações, utilizada na PMBA, insere-se, na classificação proposta por Bergamini (1988, p.177), como sendo um instrumento de avaliação direta ou absoluta, nominado como padrões descritivos, onde há uma descrição das características desejadas para o trabalho.

A ficha se propõe a avaliar as qualidades pessoais e funcionais, enfocando aspectos inerentes ao caráter, inteligência, espírito e conduta militar, cultura profissional e geral, capacidade como comandante, chefe ou diretor, capacidade como administrador e capacidade física, por meio da emissão de conceitos dentro de uma escala composta de cinco níveis, que variam de insuficiente a excelente.

Os aspectos mencionados são desdobrados em algumas expressões, todas de cunho eminentemente subjetivo e de difícil aferição, sobremaneira quando a ficha não detalha o que se deve entender por cada uma das expressões utilizadas. A título de exemplo, cita-se o desdobramento do aspecto caráter por meio das expressões lealdade e amor à verdade; noções de responsabilidade e comportamento em face das situações. Por mais que se queira bem avaliar,



afastando-se ao máximo do subjetivismo, como interpretar de modo uniforme essas expressões?

Mais uma vez se reporta as lições de Bergamini (1988, p. 177):

Nos tipos de instrumentos catalogados dentro da classe de padrões descritivos, o avaliador deverá assinalar a afirmativa de cada característica ou prognosticador que melhor descreva o avaliado. Uma das principais condições de sucesso e confiabilidade desse tipo de ficha será a escolha dos prognosticadores adequados para cada grupo de cargos; sua definição completa, conveniente e clara [...] (grifo nosso)

Como visto, o sistema de avaliação utilizado pela PMBA apenas se presta a avaliar os oficiais para fins de ingresso em uma lista de acesso por merecimento para promoção. Alguns dos indicadores não possuem uma descrição completa e clara, dificultando o entendimento e, por consequência, gerando distorções de avaliado para avaliado.

A ficha de informações não delinea outros rumos que permitam orientar a gestão, propiciando informações mais detalhadas do desempenho de cada um dos profissionais avaliados, apontando seus pontos fortes e fracos, o que permitiria uma programação específica de cursos visando a reforçar os pontos deficitários, o remanejamento em face de suas habilidades, permitindo preencher as diversas funções com mais proficiência, dentre tantos outros detalhes que facilitariam e justificariam a tomada de decisão em variados assuntos.

#### 4.5 A VISÃO DO ALTO ESCALÃO E DOS COMANDANTES DE UNIDADES OPERACIONAIS DE SALVADOR

Nesse tópico, pretende-se demonstrar o pensamento do alto escalão da PMBA e da grande maioria dos Comandantes de Unidades Operacionais de Salvador, capital do Estado da Bahia, sobre o ambiente organizacional da Polícia Militar da Bahia e sobre a receptividade quanto à implantação de um instrumento de avaliação de desempenho.

O alto escalão, representado pelo Comandante-Geral, Subcomandante-Geral, Diretor do Departamento de Pessoal, Comandante do Policiamento da

Capital, além do Secretário da Comissão de Promoção de Oficiais, ouvidos em entrevistas e o pensamento dos Comandantes de Unidades Operacionais da capital do estado, Salvador, em um total de 27 (vinte e sete), coletado por meio de um questionário (Apêndice A), em que também contribuíram com a indicação dos requisitos que entendiam mais importantes para o desempenhar de suas funções os quais, ao final, serviriam de base para os indicadores de desempenho que comporão a ficha de avaliação.

Dos 27 (vinte e sete) questionários enviados obteve-se o retorno de 24 (vinte e quatro), o que corresponde a um percentual bem próximo dos 90%. Embora a amostra pareça pequena, corresponde à totalidade das Unidades Operacionais (UOp) sediadas na capital.

O questionário, em sua primeira parte, foi composto de quatorze questões e buscou conhecer alguns aspectos do ambiente organizacional da PMBA. Na segunda parte, buscou-se obter alguns requisitos para nortear a composição dos indicadores que constarão da ficha de avaliação de desempenho ao final apresentada.

Passa-se à análise e interpretação das questões constantes do questionário e, à proporção que coincidirem com as manifestações do alto escalão, serão feitas as devidas observações.

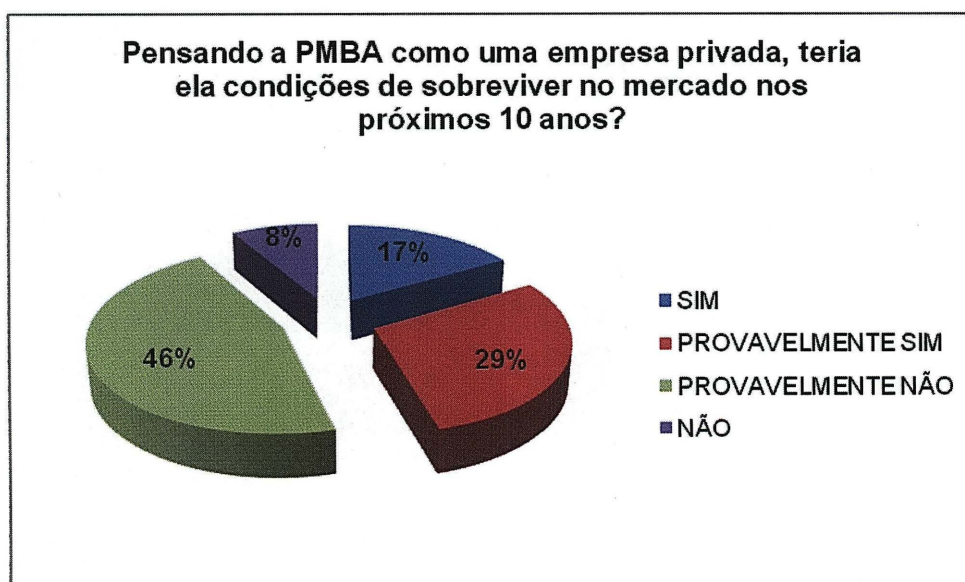


GRÁFICO 1 - SOBREVIVÊNCIA DA PMBA NO MERCADO

FONTE: O autor (2008)

Conforme se observa, o gráfico demonstra que mais da metade dos Comandantes de UOp (54%) não acreditam na sobrevivência da PMBA quando nela pensam como uma empresa privada (8%), ou receiam pela sua extinção, acreditando na probabilidade da não-sobrevivência (46%). Infere-se, com isso, que os atuais métodos de gestão não são apropriados para o ambiente competitivo que caracteriza o cenário moderno.

Embora a segurança pública seja sempre preocupação dos governantes, ao menos quando da elaboração dos planos de governo, e as polícias militares, como Órgãos encarregados, com exclusividade, do policiamento ostensivo e da preservação da Ordem Pública, permaneçam sedimentadas no seio da sociedade a mais de um século, o que se vê, nos dias atuais, é um avanço irrefreável das empresas de segurança privada e a ocupação de espaços de outros organismos policiais, como que usurpando as funções de polícia ostensiva.

Tudo isso, sob a ótica de um dos oficiais superiores entrevistados no presente trabalho se deve à onda neoliberal que se instalou no mundo, modificando e criando novos limites, tudo isso com a aceitação da própria sociedade. A partir daí, afirma, que não foi a polícia militar que se encolheu, mas, antes, o próprio Estado brasileiro. Todo esse processo foi percebido pelos empresários, que passaram a enxergar uma grande oportunidade de negócios onde antes não era permitido.

Instados também a se pronunciar sobre a sobrevivência da PMBA, os oficiais superiores que integram o alto escalão, opinaram afirmando a sobrevivência institucional por muito mais do que os próximos dez anos, justificando-se o posicionamento quer na imprescindibilidade do serviço, quer na melhor capacitação do homem policial-militar, quando comparado com os agentes de segurança privada.

Em contrapartida, importante realçar a pertinente opinião manifestada por um dos oficiais superiores, ocupante de função relevante na Corporação, no sentido de que a PMBA padece de dois sintomas de falência de qualquer organização: a centralização das decisões tomadas pela administração e a transferência de responsabilidades.

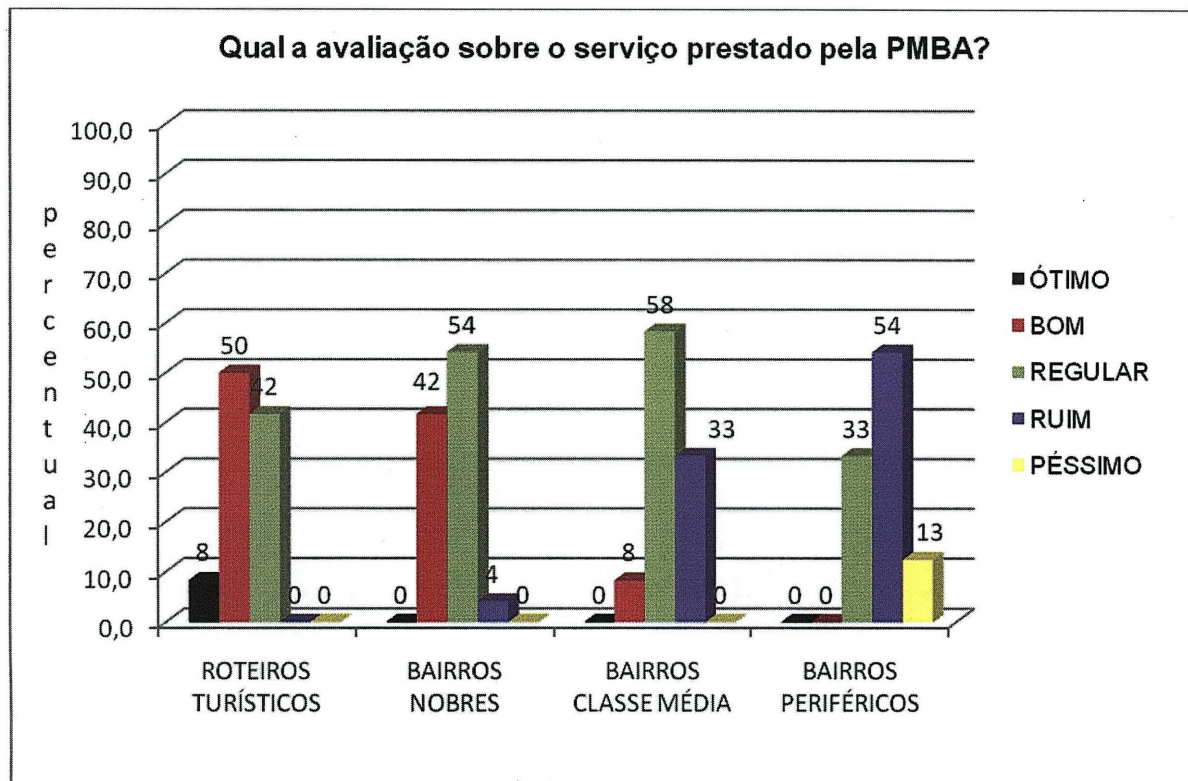


GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO PELA PMBA, 2008

FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 2 demonstra que a PMBA, muito provavelmente, seguindo um modelo que, infelizmente, demarca a atuação das polícias do Brasil, atua de forma elitista, tendendo a priorizar o atendimento às classes mais favorecidas da sociedade. Esse fato encontra uma explicação, não uma justificativa, no fato de que esse segmento, por ter uma noção mais clara da cidadania, sobretudo no aspecto dos direitos, cobra mais freqüentemente das autoridades respostas efetivas para seus problemas de segurança.

Observe-se que 96% dos Comandantes de UOp respondentes afirmaram que a qualidade dos serviços prestados pela PMBA nos bairros nobres varia de bom (42%) para regular (54%), enquanto que, nos bairros periféricos, 87% consideraram a qualidade de regular (33%) para ruim (54%) e 67% de ruim (54%) para péssimo (13%).

Nota-se uma clara percepção, por parte dos Comandantes, da qualidade do policiamento prestado, deixando um questionamento: o que impede a correção de rumos? Possivelmente, uma nova pesquisa de opinião venha a mostrar que a ingerência política tem forte influência na aplicação do policiamento.





GRÁFICO 3 - RECRUTAMENTO DE PESSOAL

FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 3 denota uma situação de indefinição, havendo apenas uma ligeira inclinação (54%) no sentido de que a PMBA não tem conseguido recrutar o profissional certo para o exercício de suas variadas missões.

A estabilidade no emprego é um dos aspectos que merece comentário, por ser um dos fatores mais significativos para a melhora do nível intelectual dos candidatos selecionados nos concursos públicos. Entretanto, o que poderia ser considerado uma melhora, paradoxalmente tem afetado a qualidade, pois que as escolhas não se dão por aptidão, o que não gera o comprometimento necessário para o bom exercício profissional. A Polícia, nesses casos, funciona como uma espécie de trampolim, preparando o profissional para novas carreiras.

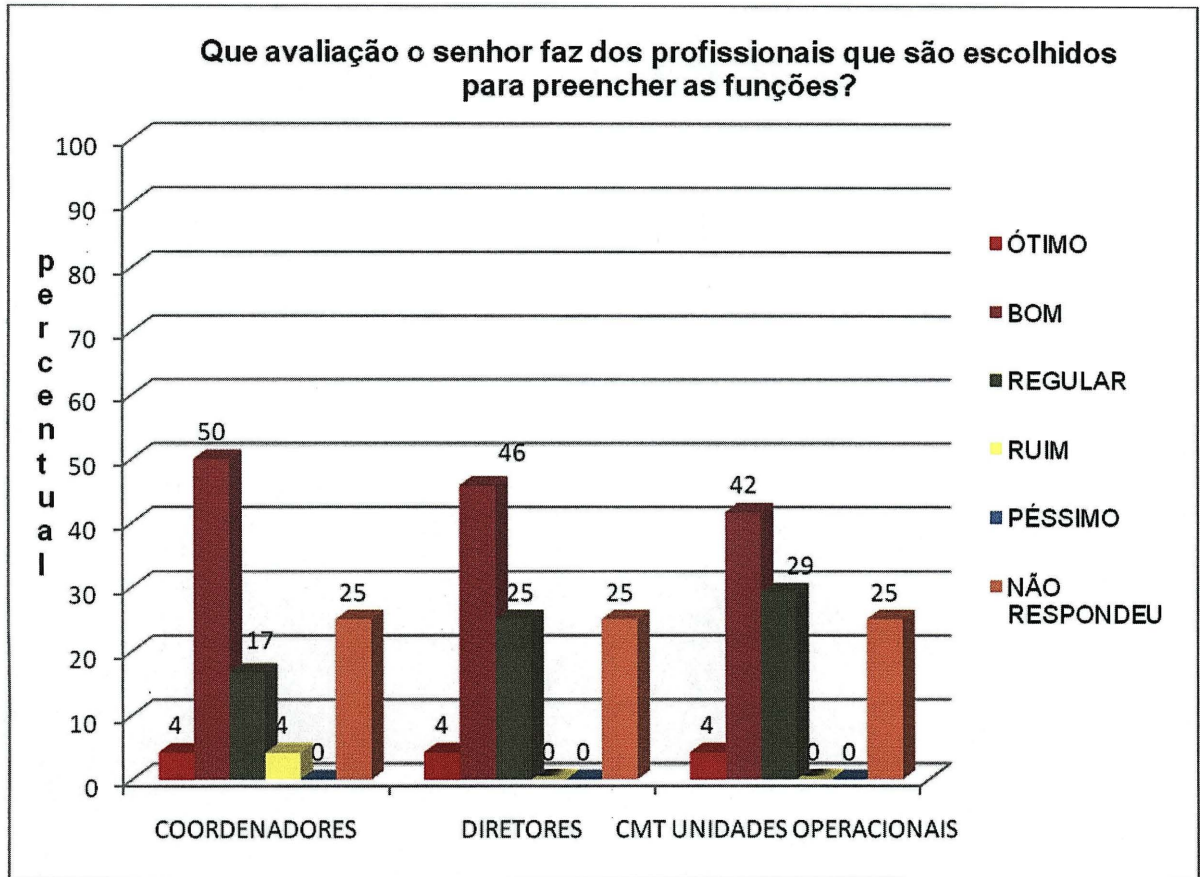


GRÁFICO 4 – PREENCHIMENTO DAS FUNÇÕES, NA PMBA, 2008

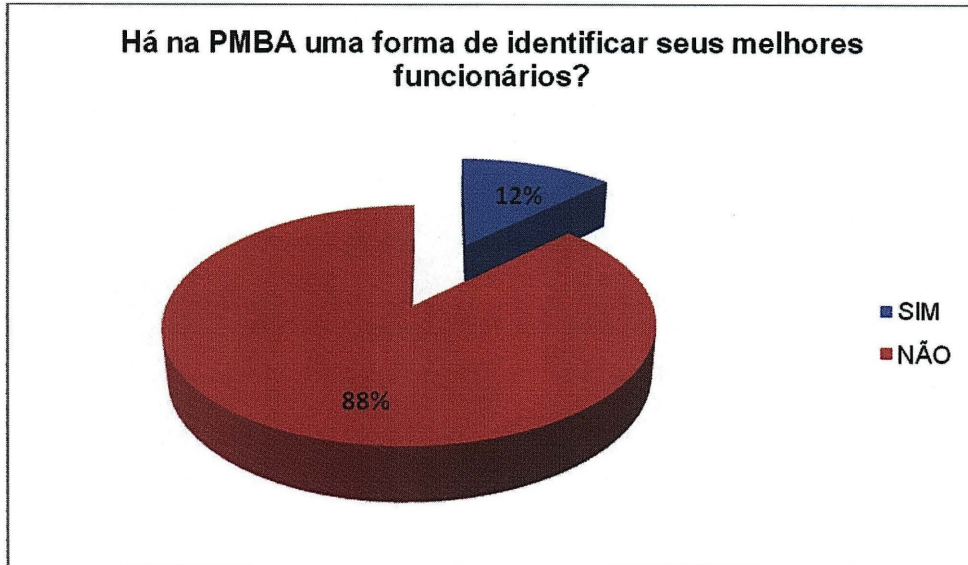
FONTE: O autor (2008)

De um modo geral, os resultados apresentados no Gráfico 4 sinalizam uma certa regularidade na gestão relativa ao preenchimento das funções na PMBA. Para as funções de Coordenadores 67%, dos respondentes consideraram as escolhas dos ocupantes como bom (50%) ou regular (17%).

Para as funções de direção, 46% consideraram bom e 25% regular, somando-se as duas opções, chega-se a um total de 71%.

Quando instados a opinar sobre a escolha deles mesmos, 71% dos Comandantes de UOp entenderam como bom (42%) e regular (29%).

Um fato que chamou atenção é que nenhuma das funções teve a escolha definida como ruim e apenas 4% dos respondentes consideraram péssima a escolha dos Coordenadores, sendo que há apenas três Coordenadorias na PMBA, quais sejam, a Coordenadoria de Operações Policiais-Militares (CoordOpPM); Coordenadoria de Operações de Bombeiros Militares (CoordOpBM) e Coordenadoria de Missões Especiais (CME).



**GRÁFICO 5 – HÁ NA PMBA UMA FORMA DE IDENTIFICAR OS MELHORES FUNCIONÁRIOS**

FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 5 demonstra de forma cabal que a PMBA não dispõe de um instrumento que permita identificar seus melhores funcionários. Apenas três dos respondentes (12%) opinaram afirmativamente quanto à questão, tendo um deles feito referência à ficha de avaliação das comissões (ficha de informações referenciada no tópico 4.4), apenas para os oficiais, e os dois outros feito referência a um tipo de avaliação informal pelo comandante, subordinados e pela própria comunidade.





GRÁFICO 6 - GRAU DE SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS, PMBA, 2008

FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 6 aponta, de forma inequívoca (88% dos respondentes), ao menos no seio dos Comandantes de UOp da capital, que a PMBA não tem conseguido manter satisfeitos os seus bons profissionais. Essa constatação já começa a indicar um ambiente de descrença, principalmente pela falta de motivação com a profissão, o que aponta para a necessidade da correção de alguns rumos na forma de gestão institucional.



GRÁFICO 7 - PROMOÇÃO X PREPARO PARA AS NOVAS FUNÇÕES

FONTE: O autor (2008)



Os percentuais muito próximos apontados pelo Gráfico 8 não permitem que se faça uma correta avaliação quanto ao preparo para assumir novas funções, sob o ponto de vista estritamente profissional, daqueles policiais militares que integram o quadro de acesso para promoção. A questão realçou o aspecto estritamente profissional, pois que o simples fato de integrar os quadros de acesso, tanto por merecimento quanto por antiguidade, já habilita, sob o ponto de vista legal, os servidores para o processo de promoção.

Houve uma ligeira prevalência no sentido de que a maioria (52%) dos policiais militares que integram os quadros de acesso para promoção está preparada para assumir as novas funções.

A experiência nos faz inferir que apenas a minoria dos profissionais encontra-se verdadeiramente preparada para assunção das novas funções e missões decorrente das promoções.

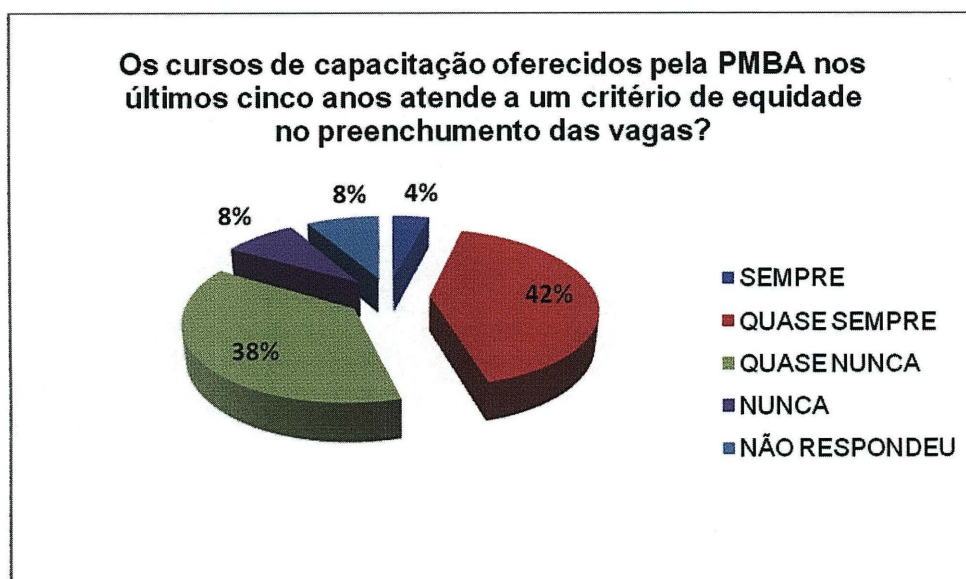


GRÁFICO 8 - CURSOS DE CAPACITAÇÃO X CRITÉRIOS DE EQUIDADE

FONTE: O autor (2008)

Mais uma vez a proximidade dos valores percentuais não permite se ter uma idéia clara sobre a existência de critérios equânimes no preenchimento das vagas de cursos de capacitação. A pesquisa apontou o mesmo percentual (46%) quando somados os percentuais dos respondentes que optaram pela totalidade dos casos (4%) e a quase totalidade dos casos (42%) com aqueles que optaram pela inexistência de critérios justos (8%) e a quase inexistência desses critérios (38%).

Não se pode olvidar, quanto a essa temática, de que, visando a estabelecer critérios de preenchimento de vagas para os policiais militares em cursos e estágios promovidos pela Corporação ou em outras instituições, o Comando-Geral, por meio da Portaria n.º 003-CG/05, de 21 de janeiro de 2005, elencou uma série de critérios, de modo a tornar o processo mais objetivo, inclusive prestigiando a antiguidade e o tempo de atividade em UOp, ou seja, prestigiando aqueles que mais tempo se dedicaram à atividade fim da Corporação.

Como tudo na vida tem um pouco de contradição, até para que se esteja a todo instante perquirindo o sentido das coisas, a adoção desses critérios, em alguns casos, veio a prestigiar policiais militares sem o devido mérito, ao menos no sentir da maioria dos integrantes da Corporação, o que veio a causar desânimo, desmotivação. A aludida Portaria permanece válida, pois, no geral, limita a subjetividade integral que norteava essas indicações, sobremaneira para os cursos realizados fora do âmbito do Estado da Bahia.

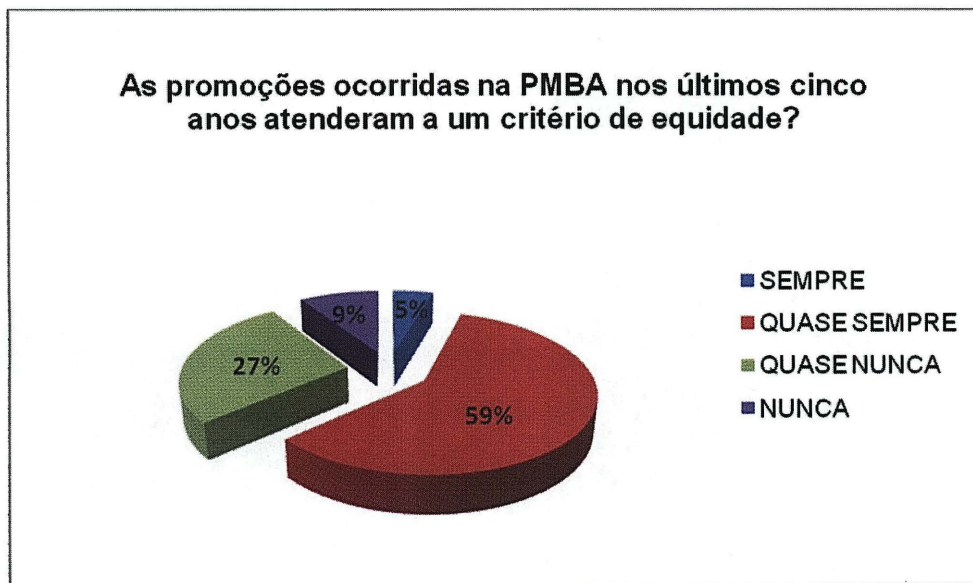


GRÁFICO 9 - PROMOÇÕES X CRITÉRIO DE EQUIDADE

FONTE: O autor (2008)

Quanto aos critérios para promoção na PMBA nos últimos cinco anos, a maioria dos respondentes (59%) afirmou que a quase totalidade das promoções seguiu a um critério de justiça. Somando-se esse percentual com aqueles que afirmaram que a totalidade das promoções foram justas (5%), tem-se que 64% dos Comandantes de UOp aprovam a política de promoções que vem sendo adotada



pelo Comandante-Geral, o que indica um acerto nas escolhas. Esse acerto contribui para melhora do ambiente organizacional, visto que as promoções são um dos meios de motivação, pelo reconhecimento dos bons serviços prestados.

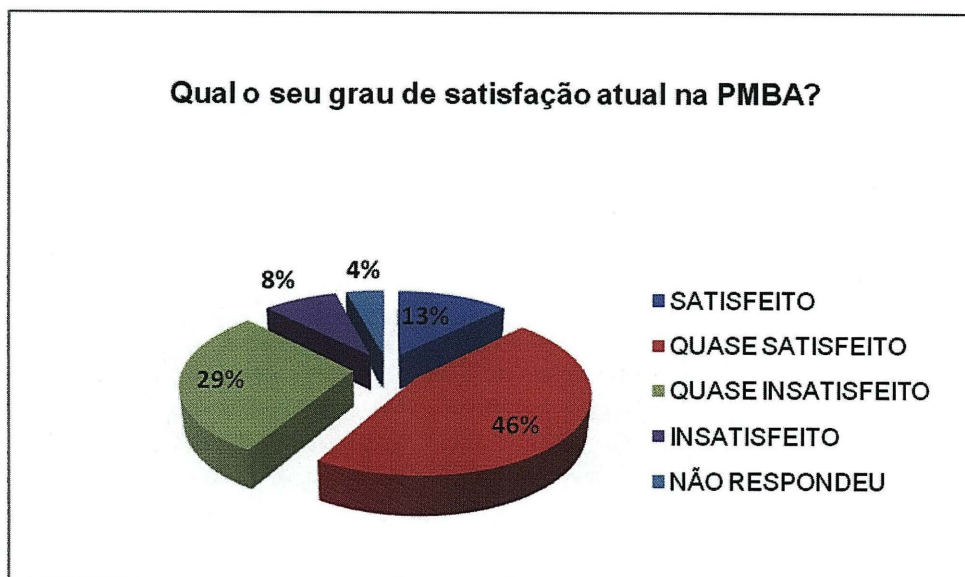


GRÁFICO 10 - GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COMANDANTES DE UOP  
 FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 10 mostra que a maioria dos Comandantes de UOp (59%) apresentam algum grau de satisfação na PMBA. Esse percentual foi obtido pela soma daqueles que se dizem plenamente satisfeitos (13%) com aqueles que se dizem quase satisfeitos (46%). Os resultados apontam para um ambiente organizacional bom para os Comandantes de UOp da capital, embora alerte para a necessidade de rever determinados aspectos relacionados a gestão, pois que 37% dos Comandantes demonstraram algum grau de insatisfação, dentre os quais, 8% se disseram totalmente insatisfeitos.

Os Comandantes de UOp são os gerentes da atividade-fim da Corporação, imbuídos da liderança de centenas de policiais militares que precisam ser motivados no dia-a-dia para que se consiga um desempenho satisfatório na difícil arte de proteger aos cidadãos.

Krames (2006, p. 56) menciona o perfil ideal do corpo gerencial apontado por Jack Welch, como os Quatro Es da liderança, dentre eles, três ligados diretamente à motivação: Energia (no sentido de energia pessoal), Energização (no

sentido de transmitir energia para a equipe de trabalho) e Entusiasmo (no sentido de vontade de vencer e crescer).

Como se admitir, então, um líder desmotivado, insatisfeito?

Veja-se o comentário feito por um dos Comandantes pesquisados, nas linhas destinadas a esse fim, para demonstrar o porquê de sua insatisfação:

Não com minha gloriosa Instituição, me confesso feliz com tudo que a mesma tem me oferecido. Fico estupefato com tamanha ignorância, com a distorção de valores, com a falta de interesse daqueles que comandam, da covardia, da hipocrisia de todos, da falta de compromisso com o dinheiro público, com o baixo nível de nossos policiais.

De tudo, acho que as soluções são mais abrangentes, não passa apenas pela PM, e sim por escalões superiores de governo. Mas, se somos realmente corajosos, temos que lutar pelos nossos paradigmas, descomprometidos com o poder e o conforto.

Um desabafo que retrata um fenômeno que macula a maioria, senão a totalidade, das polícias brasileiras.

Um aspecto chamou atenção, quando se comparam os resultados desse gráfico com o Gráfico 6, que mostra, de forma clara, que a PMBA não consegue manter satisfeitos seus bons profissionais: 88% dos Comandantes de UOp responderam que a PMBA consegue manter satisfeitos apenas a minoria de seus bons profissionais e 4% no sentido de que a PMBA não consegue manter esses profissionais satisfeitos. Dessa forma, surge um aparente paradoxo, já que 59% desses mesmos Comandantes se disseram parcial ou plenamente satisfeitos na PMBA. Infere-se, portanto, que estes se incluem nessa minoria ou não se julgam bons profissionais. Opta-se por acreditar na primeira hipótese levantada.

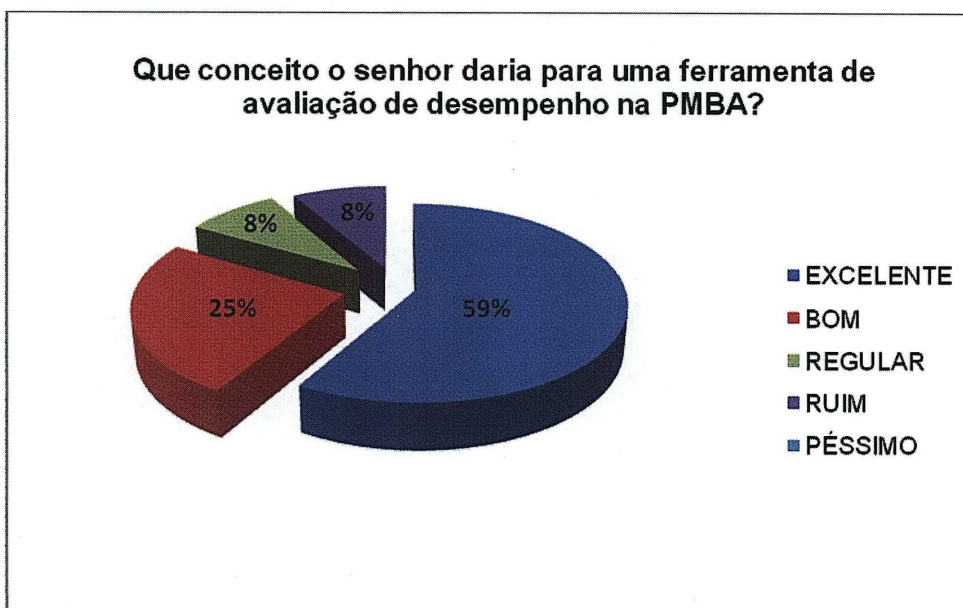
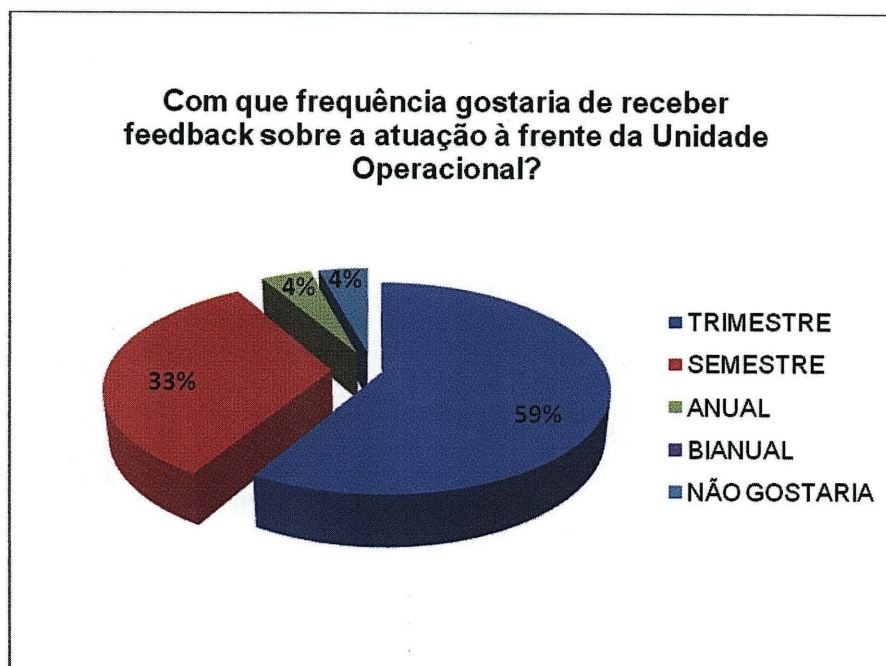


GRÁFICO 11 - O CONCEITO DADO PELOS COMANDANTES A UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PMBA

FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 11 veio para comprovar e fundamentar o pensamento reinante na Corpoaração acerca da utilização de um instrumento que possibilite melhor avaliar seus profissionais, contribuindo para uma gestão mais efetiva. Somando-se os respondentes que conceituaram como excelente (59%) e bom (25%), chega-se a um percentual de 84%, ou seja, a grande maioria dos Comandantes de UOp entendem como necessária a implementação de uma ferramenta que permita avaliar o desempenho dos profissionais de segurança pública. Essa ansiedade aponta no sentido de que os atuais Comandantes estejam voltados para uma forma moderna de administrar, preocupados com seus desempenhos individuais.

Hoje não mais se admite uma empresa do porte da Polícia Militar não ter um instrumento hábil a avaliar o desempenho de seus profissionais, ou utilizar de uma ficha de informações, tão-somente, com a finalidade de aferir uma pontuação para fins de promoção.

GRÁFICO 12 - FREQUÊNCIA DE *FEEDBACKS*

FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 12 também demonstra que os Comandantes de UOp da capital anseiam por um *feedback*, ou seja, por ter um retorno de como está sendo vista sua atuação à frente da Unidade. Esse retorno permite, no mínimo, um momento de aprendizagem pessoal, por meio de uma comparação feita entre o resultado que lhe foi dado da avaliação e o julgamento que faz de si mesmo, o que favorece a uma correção de rumos nos aspectos que reconhecer como verdadeiros.

A maioria dos respondentes (59%) optou por receber os *feedbacks* de suas atuações por trimestre e apenas 4% deles optaram no sentido de que não gostariam de receber *feedbacks*, o que demonstra receio ou falta de confiança no trabalho que estão desempenhando.



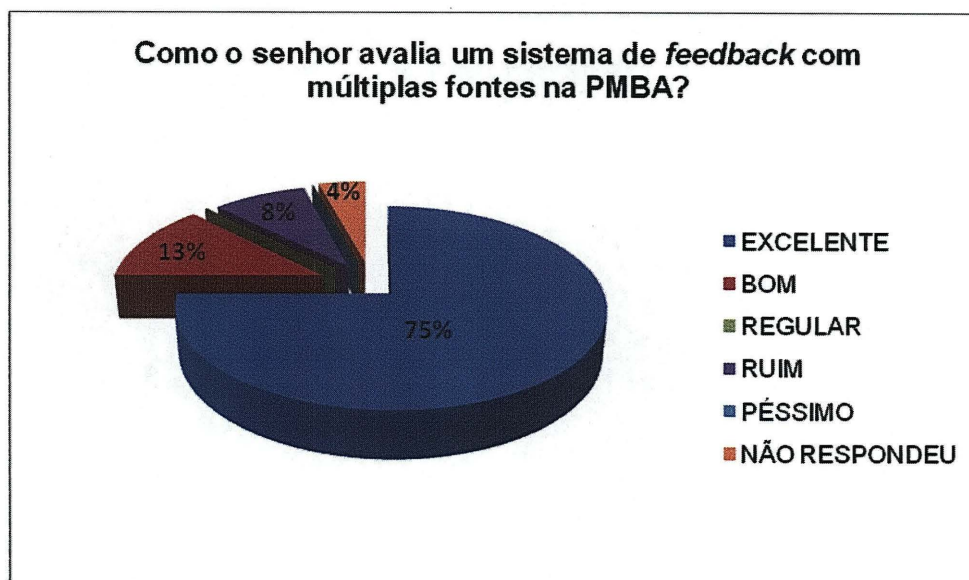


GRÁFICO 13 - SISTEMA DE *FEEDBACK* COM MÚLTIPLAS FONTES NA PMBA  
 FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 13 trouxe um resultado que pode ser considerado surpreendente para pesquisa. O sistema de *feedback* com múltiplas fontes envolve a participação dos subordinados no processo de avaliação. É do conhecimento público que as polícias militares são instituições cujos valores básicos são a hierarquia e a disciplina. Imaginar que um subordinado possa participar abertamente de um processo de avaliação do desempenho de um superior hierárquico é algo que pode ser visto como a quebra daqueles valores. Nesse sentido, observe-se a opinião de um dos oficiais superiores, manifestada no bojo das entrevistas realizadas:

Não sei se a participação de subordinados seria pertinente para uma instituição hierarquizada como a PM, pois que poderia haver julgamentos errados daqueles comandantes que se mostram "bonzinhos" com a tropa, muitas vezes deixando de lado a questão da disciplina que é essencial para o militarismo. (Oficial Superior 1)

No sentido oposto, acreditando que a avaliação 360 graus, que se configura em um processo de *feedback* com múltiplas fontes, seria o modelo mais justo. Veja o comentário:

Na nossa compreensão, a aplicação de uma avaliação de 360° seria o modelo mais justo, desde que não viole o princípio da hierarquia. A Corporação teria a oportunidade de verificar o comportamento dos Comandantes de UOp perante seus subordinados, pares e superiores, e até

mesmo pela comunidade local. Tenho certeza que o relacionamento interpessoal seria bem melhor do que o de hoje e evitaria outros tipo de mazelas praticadas pelos gestores públicos. (Oficial Superior 2)

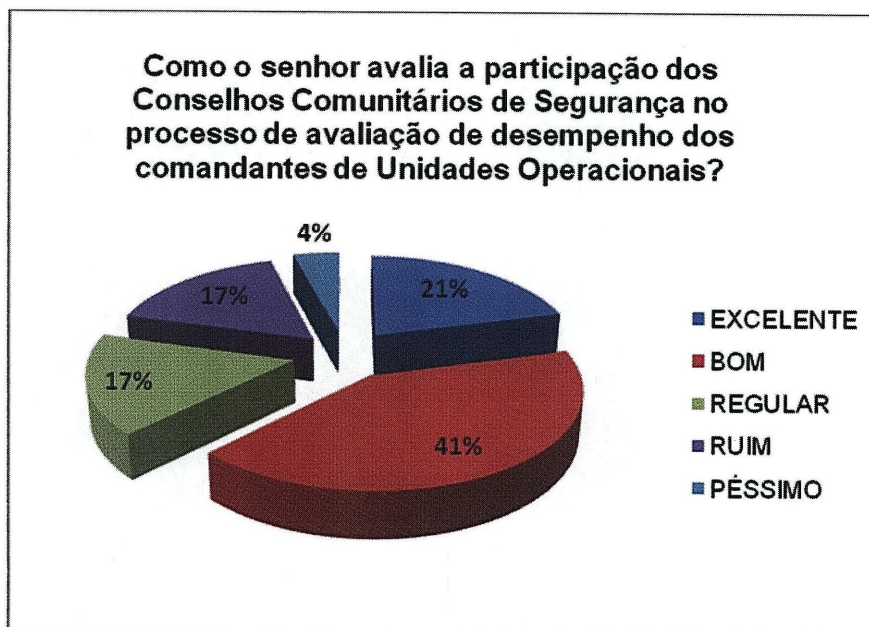


GRÁFICO 14 - PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS COMANDANTES DE UOP  
FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 14 mostra uma boa aceitação por parte dos Comandantes de UOp da capital dos Conselhos Comunitários de Segurança – CCS. A pesquisa revelou que 62% dos respondentes consideram como excelente (21%) ou bom (41%) a participação dos CCS no processo de avaliação de desempenho. O resultado demonstra que a maioria dos Comandantes assimilou bem o PDI, que estabelece como um dos projetos a participação efetiva da comunidade no planejamento das ações.

Por outro lado, 38% dos Comandantes consideraram regular (17%), ruim (17%) ou péssimo (4%), o que aponta a necessidade de uma revisão nos processos que envolvem os CCS. Veja a opinião manifestada por um dos Comandantes respondentes, que considerou péssima a participação dos CCS:

Quem não conhece sobre algo não pode opinar. Imagine se eu pudesse opinar sobre a cirurgia de apêndice que vitimou o paciente, e de forma ignóbil condenasse o médico e divulgasse a todos ou mesmo apenas a classe médica, antes de avaliar que por uma complicação antiga a pessoa padeceu. Não somos técnicos de futebol que são condenados pela emoção



ou por interesses outros. Por que não se tenta condenar o juiz que condenou sem provas tangíveis ou o jornalista que humilha o preso, mesmo sendo ele um criminoso. Acho que nossa comunidade ignora que os Conselhos Comunitários são indicados por políticos, principalmente no interior, onde o deputado mais votado da região manipula como quer. (grifos nossos)

No mesmo sentido, a opinião de um dos Comandantes, que considerou ruim a participação dos CCS: “Dentro dos conselhos constituídos, certamente, poucos estão preparados para avaliar nosso rendimento. Nota-se ainda influência político-partidária e interesse pessoal”.

Como dito, as opiniões manifestadas indicam a necessidade de se rever todo o processo que envolve a formação dos CCS, embora se reconheça o policiamento comunitário como uma das alternativas possíveis de se tornar a polícia mais efetiva.

Skolnick e Bayley (2002, p. 18) afirmam:

A premissa central do policiamento comunitário é que o público deve exercer um papel mais ativo e coordenado na obtenção da segurança. A polícia não consegue arcar sozinha com a responsabilidade, e, sozinho, nem mesmo o sistema de justiça criminal pode fazer isso. Numa expressão bastante adequada, o público deve ser visto como “co-produtor” da segurança e da ordem, juntamente com a polícia. Desse modo, o policiamento comunitário impõe uma responsabilidade nova para a polícia, ou seja, criar maneiras apropriadas de associar o público ao policiamento e à manutenção da lei e da ordem.

Mais adiante, os mesmo autores, referindo-se às revoltas que ocorreram na Inglaterra entre a polícia e as minorias, mais especificamente em Brixton, um dos bairros de Londres, citam um relatório de Scarman, que apresentou a seguinte conclusão: “uma força policial que não troca idéias com a população local não poderá ser eficiente”.

Entendendo a necessidade de aproximação do policiamento com a comunidade e reconhecendo a presença de interesses político-partidários na formação dos CCS, o atual ocupante do cargo de Comandante-Geral da PMBA, quando questionado sobre a participação dos CCS no processo de avaliação de desempenho dos Comandantes de UOp, assim se manifestou:

Quanto à participação dos Conselhos Comunitários de Segurança entendo que seria viável e obrigaria os Comandantes a interagir melhor. O

juízo poderia ser pela própria comunidade, por meio de pesquisas, pois que os Conselhos envolvem também o lado político.

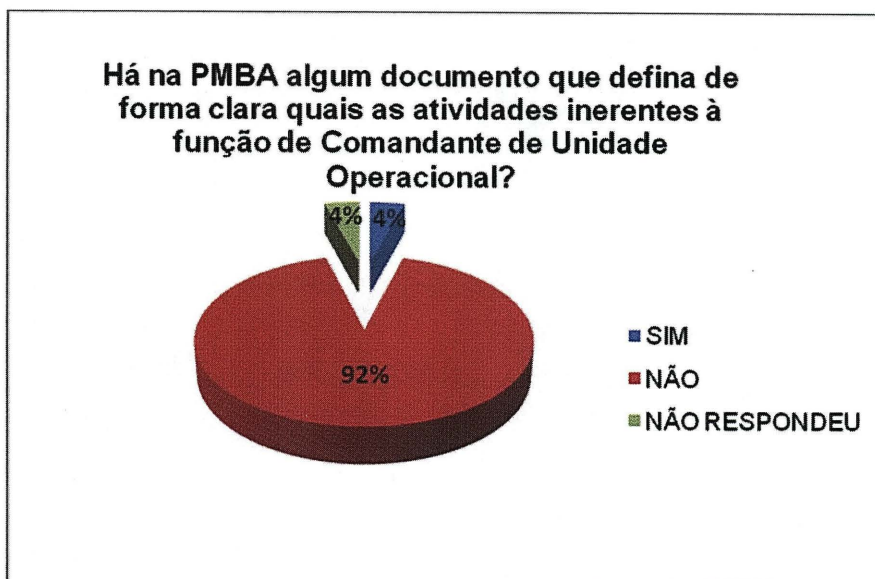


GRÁFICO 15 - EXISTÊNCIA DE DOCUMENTO DEFININDO AS ATIVIDADES INERENTES À FUNÇÃO DE COMANDANTE DE UOP

FONTE: O autor (2008)

O Gráfico 15 diz respeito à primeira pergunta que foi feita na segunda parte do questionário, visando a coletar, junto aos Comandantes de UOp, alguns requisitos necessários à formulação dos prognosticadores ou indicadores de desempenho. A quase totalidade dos respondentes (92%) afirmou a inexistência de um documento escrito que defina, de forma clara, quais são as atividades inerentes à função de um Comandante de UOp. Apenas um dos respondentes, que, no universo limitado da pesquisa, correspondeu a 4%, afirmou a existência de um documento escrito e fez referência ao documento que instituiu o Planejamento Estratégico da PMBA, que, a rigor, não delimita atividades, mas a missão da PMBA como um todo, diretrizes, projetos e metas institucionais.

O Decreto Estadual n.º 10.152, de 9 de novembro de 2006, que aprovou a Organização Estrutural e Funcional da PMBA, regulamentando a Lei Estadual n.º 9.848/05, é o único documento que trouxe em seu bojo algumas premissas relacionadas às atividades inerentes a cada função e, no tocante aos Comandantes Companhias Independentes – CIPM, que, a exceção de apenas um Batalhão – BPM e quatro Unidades Especializadas, formam as UOp da capital, pouco disse o legislador, utilizando-se de palavras vagas como dirigir, coordenar, supervisionar,

controlar e executar as atividades de polícia ostensiva nas suas áreas de abrangência territorial. Essa é a previsão do art. 38 do mencionado Decreto Estadual, que, em momento algum, foi citado na pesquisa. Tal situação aponta para um esquecimento ou mesmo desconhecimento do teor normativo.

#### 4.6 OS INDICADORES PROPOSTOS PELOS FUTUROS AVALIADOS

Uma das questões que compôs a segunda parte do questionário buscou identificar, juntos aos Comandantes de UOp da capital, quais os requisitos que eles entendiam pertinentes para o desempenho de suas funções.

Embora a intenção do trabalho seja propor uma ferramenta de avaliação mais aprimorada e dotada de indicadores que, além de fácil entendimento, tenham um cunho mais objetivo, evitando o tamanho subjetivismo que consta da ficha de informações que é utilizada pela Comissão de Promoções da PMBA, os comandantes indicaram, na sua maioria, aspectos relacionados à personalidade, portanto, também subjetivos.

Utilizou-se de uma questão aberta. Em razão disso, surgiram inúmeras expressões, pelo que se fez necessário que a tabulação fosse realizada considerando as respostas que pertenciam a um mesmo grupo. A partir daí, foram selecionados onze grupos, que serão utilizados na formulação da ferramenta que será proposta no próximo tópico.

Observem-se, no Gráfico 16, abaixo, os grupos que foram formados considerando os requisitos apontados com maior frequência pelos respondentes.

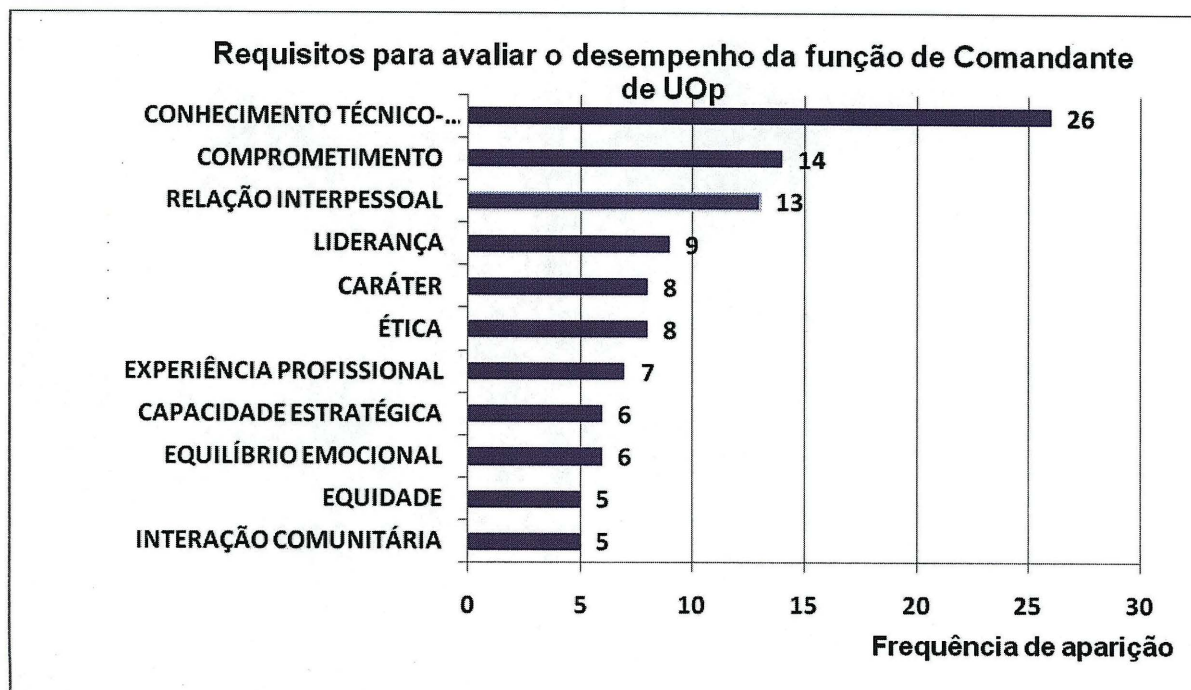


GRÁFICO 16 - REQUISITOS PROPOSTOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE COMANDANTE DE UOp

FONTE: O autor (2008)

O fato de a interação comunitária ter figurado na base da escala, com apenas cinco aparições em um universo relativamente amplo, já que foram pedidos dez requisitos em cada um dos 24 (vinte e quatro) questionários respondidos, embora nem todos os respondentes tenham elencado os dez requisitos, chama a atenção pelo fato de que um dos projetos permanentes que consta do Planejamento Estratégico da PMBA é justamente a participação efetiva da comunidade no planejamento das ações.

Confrontando o resultado deste Gráfico 16 com os resultados apresentados no Gráfico 14, onde 62% dos Comandantes de UOp apontaram como excelente ou bom a participação dos CCS no processo de avaliação, nota-se certa distorção de propósitos, já que, como dito, uma polícia para ser eficiente precisa saber interagir com a comunidade.

Além desse grupo de requisitos, foram mencionadas outras tantas expressões como facilidade de se adaptar as mudanças culturais; visão ampla de mundo; trabalhar em equipe; proatividade; criatividade; humildade; iniciativa; visão política; resistência à fadiga; conduta civil; disponibilidade, etc.

Durante as entrevistas realizadas com os oficiais superiores que integram o alto escalão da Corporação, quando abordados sobre esse tema, preponderou o espírito de liderança, o comprometimento com a Instituição Polícia Militar e o exemplo, este visto no sentido de que o discurso deve-se aproximar ao máximo da prática, sendo apontado como o único meio de conquistar a confiança e o respeito dos pares, dos superiores e, principalmente, dos subordinados.

#### 4.7 A FERRAMENTA PROPOSTA E SUA UTILIZAÇÃO EM PROL DA GESTÃO ESTRATÉGICA

O processo de avaliação de desempenho, como demonstrado, pode ser realizado por meio da utilização de variados métodos. A escolha varia em razão do que se pretende avaliar, do tipo de profissional a ser avaliado, da própria dimensão da empresa, dentre outros.

Dos métodos estudados, e para levar em consideração os requisitos propostos pelos Comandantes de UOp de Salvador, constantes do tópico acima, optou-se pela utilização do método de Escala Gráfica. A doutrina recomenda que os indicadores sejam selecionados para definir quais as qualidades serão avaliadas, bem assim que cada um deles seja acompanhado de uma descrição simples e objetiva, de modo a minimizar as distorções de percepção.

É evidente que, para que se tenha na ferramenta de avaliação uma perspectiva voltada para os resultados da gestão, necessário se faz que algumas metas sejam estabelecidas antes mesmo da aplicação da ferramenta. Sugere-se a seguinte ferramenta de avaliação:

Indicadores	Escala e graus de avaliação					Pontos
	1 Insuficiente	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente	
<b>1.Conhecimento Técnico-Profissional</b> (conjunto de competências, habilidades e atitudes necessárias ao desenvolvimento da função)						
<b>2.Comprometimento</b> (conduta voltada para a consecução dos objetivos e metas institucionais, definidos no planejamento estratégico)						
<b>3.Relacionamento Interpessoal</b> (facilidade de comunicação com os superiores, pares, subordinados e a comunidade em geral)						
<b>4.Capacidade de Liderança</b> (Influência positiva que exerce sobre as pessoas, adquirindo confiança e apoio na consecução dos objetivos da gestão)						
<b>5.Ética</b> (Conduta orientada por princípios e valores de aceitação universal)						
<b>6.Experiência Profissional</b> (período de tempo no exercício da função)						

QUADRO 5 - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTA

FONTE: O autor (2008)

Continua

<b>7.Capacidade Estratégica</b> (formulação de documento escrito estabelecendo os objetivos da gestão, as metas e respectivas ações para sua consecução)						
<b>8.Senso de Justiça</b> (capacidade de recompensar e punir em conformidade com as condutas positivas e negativas)						
<b>9.Equilíbrio Emocional</b> (Demonstrar serenidade e moderação diante dos problemas)						
<b>10. Interação Comunitária</b> (capacidade de bem interagir com os membros da comunidade, medida por pesquisa de satisfação com os CCS)						
<b>11. Foco em resultados</b> (acompanhamento constante dos indicadores relacionados às metas estabelecidas para a gestão, mediante procedimentos estatísticos)						
<b>Total de Pontos</b>						

QUADRO 5 - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTA

FONTE: O autor (2008)

**Conclusão**

Para atender ao indicador Capacidade Estratégica, sugere-se que o Comandante de UOp procure, inicialmente, detectar os problemas que afetam a segurança em sua respectiva área territorial de competência. Para tanto, a interação comunitária é essencial, inclusive para atender a um projeto institucional, ou seja, ouvir a comunidade sobre os problemas que lhe afetam e suas propostas para



solucionar ou minimizar seus efeitos darão maior credibilidade ao planejamento e possibilidade de sucesso nas ações a serem desencadeadas.

Côncio dos problemas, a próxima etapa deve ser estabelecer os objetivos que pretende na gestão, formulando metas palpáveis e linhas de ação que possibilitem atingi-las. Para isso é preciso que, para cada meta estabelecida, esteja atrelado um indicador de desempenho. A exemplo, cita-se, como meta principal, a redução dos índices de homicídios e latrocínios na área de responsabilidade da sua UOp. É preciso que se conheça o existente para que haja um parâmetro de comparação; logo é necessário coletar a quantidade desses tipos penais em um período de tempo e encontrar o índice por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Criminalidade} = \frac{\text{n.º de homicídios/latrocínios}}{\text{n.º de habitantes}} \times 1000$$

FIGURA 1 – MODELO DE FÓRMULA DE INDICADOR DE DESEMPENHO  
FONTE: O autor (2008)

Tão logo seja estabelecido o marco referencial, a UOp deve procurar controlar esse tipo de ocorrência, confrontando sempre com os dados registrados nas delegacias da área da CIPM. Após o mesmo período de tempo adotado como referência, os novos dados devem ser colocados na fórmula, para que se chegue a um novo índice, tendo como resultado final uma diminuição ou um incremento desses tipos de crime. Esse resultado deve ser comparado com a meta estabelecida inicialmente, afim de que se tenham como eficientes ou ineficientes as ações que foram implementadas. No caso de ineficiência, resta à UOp a correção de rumos ou a adoção de uma nova ação.

Como esse, outros indicadores já constam do Projeto Polícia Cidadã, elaborado pela PMBA em parceria com a EADUFBA, que devem ser retomados o quanto antes e servir como base sólida para a construção de uma polícia mais científica.

O processo, indubitavelmente, é trabalhoso, mas, por certo, conduzirá a Instituição Polícia Militar a dias melhores, pela consciência de bem cumprir o seu mister constitucional.



## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 OS RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA

O presente trabalho teve como objetivo geral propor à Polícia Militar da Bahia, como projeto piloto aplicado inicialmente aos Comandantes de Unidades Operacionais de Salvador, Capital do Estado da Bahia, uma ferramenta de avaliação de desempenho que pudesse, de alguma forma, auxiliar a gestão mais efetiva da Instituição.

A aplicação de um questionário permitiu detectar alguns aspectos do ambiente organizacional da PMBA, o que figurou como um dos objetivos específicos. Inicialmente, quando da definição do problema, inferiu-se que esse ambiente não se mostrava como satisfatório, principalmente diante do subjetivismo que norteava algumas decisões do Comando.

Os resultados da pesquisa mostraram certa indefinição, ao menos no seio dos Comandantes de UOp, com uma inclinação tendente a comprovar o sentimento inicial de insatisfação. Alguns pontos da gestão, como a escolha dos profissionais que irão preencher as funções relevantes da Corporação e a política de promoções, obtiveram percentuais que apontam para um acerto, não de excelência, pela manifestação favorável da maioria dos Comandantes. Outros, entretanto, sinalizam em sentido diametralmente oposto, como os critérios para preenchimento das vagas dos cursos de capacitação, a inexistência de uma forma mais clara e objetiva de identificar seus melhores funcionários, o grau de satisfação desses profissionais etc.

De um modo geral, o estudo aponta para a necessidade de melhoras constantes no ambiente organizacional, sobretudo no aspecto da gestão de pessoal, de modo a reverter o elevado grau de insatisfação (ver Gráfico 6) daqueles que são vistos pelos Comandantes de UOp como os melhores profissionais. Essa detecção configurou um dos objetivos específicos do trabalho. Os demais podem ser percebidos ao longo dos capítulos, ressaltando o Gráfico 16, que mostra os indicadores propostos, na ordem de frequência com que foram apresentados.

Serviu também o questionário para comprovar o problema proposto, ou seja, o anseio dos Comandantes de UOp por uma ferramenta de avaliação de

desempenho que permita fornecer parâmetros mais objetivos na condução da gestão institucional.

O objetivo geral da presente monografia fica materializado na ferramenta apresentada no Quadro 5, no tópico 4.7, *supra*.

A pesquisa também apontou a preferência, inclusive do alto escalão da PMBA, por um processo de avaliação que envolvesse múltiplas fontes, ou seja, o *feedback* seria dado, inicialmente, pelo próprio avaliado (auto-avaliação), seus superiores, pares e subordinados, além de contemplar a participação dos Conselhos Comunitários de Segurança ou da própria comunidade, por meio de pesquisas de opinião.

O processo poderia caminhar no sentido de escutar a opinião, obter *feedback* de todos que interagem direta ou indiretamente com o avaliado, uma visão baseada em *stakeholders*.

Freeman *apud* Teixeira (2007, p. 327) diz que *stakeholders* “é qualquer grupo de indivíduos que afeta, ou pode ser afetado, pela realização e alcance dos objetivos da organização”.

Teixeira (2007, p. 328) faz referência aos *stakeholders* primários e secundários.

Os primários são aqueles que mantêm uma relação contratual com a empresa, no caso da PMBA, regra geral, são os fornecedores e prestadores de serviço. Incluem-se nessa classificação, na sua grande maioria por analogia, já que não são regulados por contratos de trabalho, os servidores.

Os secundários são aqueles outros grupos sociais que mantêm relações não reguladas por contratos. Um exemplo bem claro no âmbito das polícias militares são as diversas entidades de classe, que, devido a pressões, podem afetar, de alguma forma, a Instituição.

No Estado da Bahia, a Federação dos Conselhos Comunitários de Segurança pode ser vista como um *stakeholders* primário, pois que as relações são reguladas por um instrumento legal, não um contrato, mas um convênio.

## 5.2 A SUGESTÃO DE CRIAÇÃO DE UM COMITÊ GESTOR DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que seja implementado na PMBA um processo de *feedback* com múltiplas fontes, é ideal a constituição de um Comitê Gestor de todo o processo de avaliação de desempenho, utilizando-se da ferramenta apresentada, aplicada, no que couber, junto aos superiores imediatos, pares, subordinados e CCS, onde houver, funcionando verdadeiramente como uma espécie de auditoria de desempenho.

Evidentemente, esse Comitê Gestor deverá apresentar uma estrutura compatível de pessoal e material, de modo a permitir a perfeita consecução de suas missões relativas à coleta, tabulação e análise dos dados do instrumento de avaliação, disponibilizando-os em um sistema informatizado que permitisse a consulta e o acompanhamento constante, inclusive com a indicação das medidas adotadas pela Corporação, diante dos resultados apresentados, como regra, o remanejamento de pessoas nas funções de acordo com suas habilidades e políticas voltadas para capacitação de pessoal naqueles pontos considerados como fracos, ou que não estejam consentes com o planejamento estratégico da Instituição.

O resultado final, em termos numéricos, seria obtido pela média aritmética dos valores obtidos no conjunto da avaliação, já que todos os indicadores apresentam, juntamente com as graduações da escala, uma pontuação correspondente.

Para compor esse Comitê Gestor, o Subcomandante-Geral da PMBA, na função de Presidente, e o Diretor do Departamento de Pessoal, como membros permanentes. Um representante escolhido no conjunto dos avaliados, um representante escolhido dentre os praças na Unidade do avaliado e o Presidente, ou membro por ele indicado, do Conselho Comunitário de Segurança da área de competência da Companhia Independente de Polícia Militar, com mandato de um ano, admitida uma única recondução. Na hipótese de haver mais de um CCS na área da CIPM, comporá o Comitê um representante indicado por esses.

### 5.3 A SUGESTÃO DE UMA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

A entrevista de avaliação é vista como o momento mais importante dos processos de avaliação de desempenho, pois que se configura como uma oportunidade de aprendizagem mútua, ou seja, do avaliador e do avaliado.

Seria ótimo se o ambiente das empresas fosse sempre sadio e profícuo para seus funcionários e que as relações interpessoais fossem sempre espontâneas e sinceras. Porém nem sempre o ideal coexiste com o real.

É de capital importância que as empresas que adotaram ou estão por adotar um sistema de avaliação de desempenho estejam atentas para preparar um grupo de pessoas imbuídas de entrevistar os avaliados, apresentando-lhes os resultados das avaliações, discutindo com eles os pontos positivos e negativos observados e coletando as impressões de cada um sobre a sua performance diante dos objetivos estratégicos da Organização. Para tanto, algumas características são de extrema relevância.

Bergamini (1988, p. 197) apresenta três condições: físicas ou ambientais; psicológicas e técnicas.

As condições físicas ou ambientais dizem respeito à existência de um local adequado para realização das entrevistas. Recomenda-se que o local propicie conforto e reserva para que as partes envolvidas no processo possam interagir melhor.

As condições psicológicas objetivam neutralizar, ou pelo menos minimizar, o estresse causado pela expectativa, pela ansiedade. Objetividade e empatia são características essenciais a um bom entrevistador.

Por derradeiro, as condições técnicas têm relação com o domínio que o entrevistador deve ter sobre a entrevista, sabendo conduzi-la de modo proveitoso e harmônico, permitindo ao entrevistado um momento crucial de aprendizado, reforçando seus comportamentos e atitudes positivas e internalizando a necessidade de rever os pontos que lhe foram transmitidos como negativos ou dissonantes com os objetivos da empresa.

Recomenda-se que, durante a entrevista, o entrevistador torne a conversa amigável e perceba o momento propício (o desejo do entrevistado) para iniciar a discussão do desempenho, começando pelos pontos positivos, intercalados pela

participação do entrevistado, seguindo-se com os pontos negativos, culminando com um resumo geral, onde se deve deixar claro quais as medidas corretivas acordadas.

Na abordagem dos pontos negativos e de desempenho insuficiente, o entrevistador deve ter a cautela de apresentá-los por meio de exemplos concretos, evitando ser arrogante e depreciar a pessoa do entrevistado.

É imprescindível que o entrevistador seja uma pessoa calma, coerente e extremamente imparcial, a fim de minimizar o subjetivismo que norteia o momento e conferir o máximo de credibilidade às impressões e medidas acordadas na entrevista.

Essa entrevista deverá ficar a cargo do presidente do Comitê Gestor pelo fato de ele dominar as diversas etapas do processo de avaliação, principalmente os resultados apresentados, o que lhe permitirá, pelo conhecimento do todo, melhor estabelecer o que cabe, em termos de comportamentos e atitudes, a cada uma das partes entrevistadas.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, de um modo geral, inseridas no contexto público ou privado, não mais podem ficar alheias às constantes mudanças impostas pelo mundo contemporâneo. Essas mudanças afetam não só a forma de pensar das pessoas como toda a dinâmica do mercado.

A avaliação de desempenho não é algo moderno, muito pelo contrário, mas sua concepção foi transformada de um diferencial competitivo para uma necessidade.

A ferramenta proposta, longe de ser a ideal, visto que não se conseguiu, por meio dos indicadores apresentados pelos Comandantes de UOp, futuros avaliados, apresentar um modelo dotado de critérios mais objetivos, deve ser vista como uma provocação ou desafio, que permita que a temática da avaliação de desempenho esteja sempre no foco das discussões estratégicas relacionadas à melhoria da gestão institucional.

Importa realçar que a administração moderna direciona-se no sentido de, cada dia mais, estimular uma gestão participativa, focada em resultados,

fomentando a equipe até mesmo em detrimento do individual. Assim, a avaliação das diversas unidades que compõem a Instituição Polícia Militar deve ser uma meta imediata e inadiável, mesmo porque já existe um projeto elaborado, que inclui indicadores de desempenho. Alguns deles podem ser revistos e outros, por certo, deverão ser construídos para atender a necessidades mais recentes, porém é evidente que a implementação e o acompanhamento desses indicadores são sinônimos de avanço, de modernização, de busca de excelência.

Apesar desse enfoque, o perfil do profissional não pode ser desprezado, como, aliás, não tem sido na maioria das empresas.

Portanto, considera-se o instrumento de avaliação de pessoas como uma importante ferramenta de gestão, que deve ser trabalhada ao lado de uma outra ferramenta que permita a avaliação das diversas unidades que compõem a Polícia Militar da Bahia.

Ao confrontar velhos e novos paradigmas de gestão, Lucena (2004, p. 158), assim se manifestou:

Essa análise identificou as principais dificuldades, ou limitações, que se interpõem nas ações de mudança de mentalidade e que estão sendo enfrentadas, em muitas empresas, com determinação e esforço, para criar as condições que propiciem o desenvolvimento dos Novos Paradigmas, em face das novas exigências do negócio e do funcionamento da organização. Os Velhos Paradigmas se manifestam em graus diferentes, mas compõem um conjunto de atitudes que estão retardando o processo de modernização das empresas. Essas dificuldades ou limitações também atingem a classe empresarial e os executivos que assumem as mais altas posições (Presidentes, Diretores, Assessores).

Os resultados da pesquisa, as diversas parcerias realizadas com a Universidade Federal da Bahia e outros organismos de consultoria, e o próprio planejamento estratégico, demonstram que a PMBA, dia-a-dia, tem buscado criar condições para o desenvolvimento de Novos Paradigmas e, sem dúvida, a avaliação de desempenho com foco em resultados não é mais um sonho distante, mas uma realidade palpável, concreta e irreversível.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. H. et AL *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981
- BAHIA. *Decreto n° 10152, de 9 de novembro de 2006*. Reorganiza a polícia militar da Bahia e dispõe sobre o seu efetivo. Disponível em [HTTPS://www.saeb.ba.gov.br](https://www.saeb.ba.gov.br). Acesso em 11jun2008.
- BAHIA. *Lei n° 7990, de 27 de dezembro de 2001*. Dispõe sobre o estatuto dos policiais militares do Estado da Bahia. Disponível em [HTTPS://www.saeb.ba.gov.br](https://www.saeb.ba.gov.br). Acesso em 11jun2008.
- BAHIA, Polícia Militar. *Planejamento Estratégico 2004-2007*. Salvador, 2003.
- BAHIA. Polícia Militar da Bahia. *Projeto de implantação de qualidade na prestação dos serviços de segurança pública*. Salvador, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988.
- CARVALHO, S. G. *Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva*. In: HANASHIRO, D.; et al. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHURCH, A. H; BRACKEN, D. W. *Advancing the state of the art of 360: degree feedback; Editor's comments*. Group & Organization Management, v. 22, n. 2, p. 149-161, June 1997.
- FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HANASHIRO, D.; et al. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KARDEC, A. *Gestão estratégica e avaliação do desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.
- KRAMES, J. A. *Os princípios de liderança de Jack Welch*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LEME, R. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEVY, A. R. *Estratégia em ação*. São Paulo: Atlas, 1986.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho humano para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.

NASSIF, V. M. J. *Gerindo o desempenho*. In: HANASHIRO, D.; et al. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

TEIXEIRA, M. L. M. *Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. In: HANASHIRO, D.; et al. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

REIS, G. G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SKOLNICK, J. H; BAYLEY, D. H. *Policciamento Comunitário: questões e práticas através do Mundo*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

STETTNER, M. *O manual do novo gerente*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O presente questionário objetiva coletar informações a respeito do ambiente organizacional da Polícia Militar da Bahia visando a formular os prognosticadores ou indicadores de desempenho que servirão como parâmetro à implantação de um sistema de avaliação de desempenho profissional como ferramenta de gestão.

### Instruções para preenchimento:

- a. Solicita-se que as respostas sejam as mais sinceras e verdadeiras possíveis para que se possa ter um diagnóstico real da situação;
- b. Não há necessidade de identificação pessoal e o objetivo da coleta de dados é estritamente apresentar uma proposta de melhora do ambiente profissional da PMBA;
- c. As linhas que constam abaixo das perguntas servem para os esclarecimentos que se façam necessários;
- d. Em caso de dúvidas, solicita-se contatar com o responsável pela pesquisa, Cap PM André Luís Marinho Sampaio, por meio do Tel. (71) 9126-6815 ou pelo e-mail [almsampaio@uol.com.br](mailto:almsampaio@uol.com.br).

### **1ª Parte – Ambiente Organizacional**

1. Pensando a Polícia Militar da Bahia – PMBA como uma Empresa Privada, na sua avaliação teria ela condições de sobreviver no mercado nos próximos anos?

- ( ) SIM
  - ( ) PROVAVELMENTE SIM
  - ( ) PROVAVELMENTE NÃO
  - ( ) NÃO
- 
-

2. Sob a perspectiva do cliente (população baiana), como o senhor avalia o serviço prestado pela PMBA? Marque apenas uma opção para cada item.

	Roteiros Turísticos	Bairros Nobres	Bairros Classe Média	Bairros Periféricos
ÓTIMO				
BOM				
REGULAR				
RUIM				
PÉSSIMO				

---

---

---

3. Quanto ao recrutamento de pessoal, na sua avaliação, a PMBA está conseguindo recrutar o profissional certo para o exercício de suas variadas missões?

- (    ) SEMPRE  
(    ) QUASE SEMPRE  
(    ) QUASE NUNCA  
(    ) NUNCA

---

---

---

4. Que avaliação o senhor faz dos profissionais que são escolhidos para preencher as funções? Marque apenas uma opção para cada item.

	Coordenadores	Diretores	Cmt de Unidades Operacionais
ÓTIMO			
BOM			
REGULAR			
RUIM			
PÉSSIMO			

---



---

5. Há na PMBA uma forma de identificar quais são seus melhores funcionários?

( ) SIM  
( ) NÃO

Caso a resposta para essa questão tenha sido SIM, indique qual(is) a(s) forma(s) de identificação?

6. A PMBA tem conseguido manter satisfeitos aqueles que sob a sua ótica são bons profissionais?

( ) TODOS  
( ) A MAIORIA  
( ) A MINORIA  
( ) NENHUM

7. Havendo postos vagos na Corporação, sob o ponto de vista estritamente profissional (sob o aspecto legal todos estariam aptos) todos que compõem os quadros de acesso estariam verdadeiramente preparados para assumir as novas funções?

- ( ) TODOS  
( ) A MAIORIA  
( ) A MINORIA  
( ) NENHUM

---

---

---

8. Os cursos de capacitação oferecidos pela PMBA nos últimos cinco anos atenderam a um critério de equidade no preenchimento das vagas?

- ( ) SEMPRE  
( ) QUASE SEMPRE  
( ) QUASE NUNCA  
( ) NUNCA

---

---

---

9. As promoções ocorridas na PMBA nos últimos cinco anos atenderam a um critério de equidade?

- ( ) SEMPRE  
( ) QUASE SEMPRE  
( ) QUASE NUNCA  
( ) NUNCA

---

---

---

10. Qual o seu grau de satisfação atual na PMBA?

- ( ) SATISFEITO
- ( ) QUASE SATISFEITO
- ( ) QUASE INSATISFEITO
- ( ) INSATISFEITO

---

---

---

11. Que conceito o senhor daria para um sistema de avaliação de desempenho profissional na PMBA, que identificasse pontos positivos e negativos, para fins de remanejamento de pessoal, capacitação, créditos para promoção e para ocupação de funções de maior relevância?

- ( ) EXCELENTE
- ( ) BOM
- ( ) REGULAR
- ( ) RUIM
- ( ) PÉSSIMO

---

---

---

12. Com que frequência o Senhor gostaria de receber *feedback* sobre sua atuação à frente de uma Unidade Operacional?

- ( ) Trimestre
- ( ) Semestre
- ( ) Anual
- ( ) Bianual

---

---

---

13. Há literatura acerca de sistemas de avaliação que asseguram maior credibilidade ao *feedback* oriundo de múltiplas fontes (superiores, pares e subordinados). Como o Senhor avaliaria a utilização de um sistema desses na PM?

- ( ) EXCELENTE
- ( ) BOM
- ( ) REGULAR
- ( ) RUIM
- ( ) PÉSSIMO

---

---

---

14. Ainda sobre esse sistema de avaliação por meio de *feedback* com múltiplas fontes, como o Senhor avaliaria a participação de membros dos Conselhos Comunitários de Segurança no processo de avaliação de desempenho dos Comandantes de Unidade Operacional?

- ( ) EXCELENTE
- ( ) BOM
- ( ) REGULAR
- ( ) RUIM
- ( ) PÉSSIMO

---

---

---

## **2ª Parte – Identificação dos prognosticadores ou indicadores de desempenho**

1. O senhor conhece algum documento escrito que defina de forma clara quais são as atividades inerentes à função de Comandante de Unidade Operacional da PMBA?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

Caso a resposta tenha sido SIM, indique qual(is) o(s) documento(s).

---

---

2. Enumere dez requisitos que o senhor julga necessário para o desempenho profissional na função de Comandante de Unidade Operacional da Capital?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_
- h) \_\_\_\_\_
- i) \_\_\_\_\_
- j) \_\_\_\_\_

Muito Obrigado!

**APÊNDICE B - LISTA DE UNIDADES OPERACIONAIS DE SALVADOR**

<b>UNIDADE</b>	<b>BAIRRO</b>
18º BPM	PELOURINHO
1ª CIPM	PERNAMBUEÍS
2ª CIPM	BARBALHO
3ª CIPM	CAJAZEIRAS
9ª CIPM	PIRAJÁ
11ª CIPM	BARRA
12ª CIPM	RIO VERMELHO
13ª CIPM	PITUBA
14ª CIPM	LOBATO
15ª CIPM	ITAPUÃ
16ª CIPM	COMÉRCIO
17ª CIPM	URUGUAI
18ª CIPM	PERIPERI
19ª CIPM	PARIPE
23ª CIPM	TANCREDO NEVES
26ª CIPM	BROTAS
31ª CIPM	VALÉRIA
35ª CIPM	IGUATEMI
37ª CIPM	LIBERDADE
39ª CIPM	IMBUÍ
40ª CIPM	NORDESTE DE AMARALINA
41ª CIPM	FEDERAÇÃO
47ª CIPM	PAU DA LIMA



48ª CIPM	SUSSUARANA
49ª CIPM	SÃO CRISTOVÃO
50ª CIPM	SETE DE ABRIL
58ª CIPM	COSME DE FARIAS
<b>TOTAL</b>	<b>27 UNIDADES</b>

## ANEXO – FICHA DE INFORMAÇÕES

FICHA DE INFORMAÇÕES		
NOME:	POSTO:	
PERÍODO:	OPM:	
REFERENTE À FORMAÇÃO DA LAM		
I- Cargos desempenhados no período:		
II- Qualidades pessoais e funcionais:	<b>Conceito</b> (E, MB, B, R e I)	<b>Não observado</b>
<b>A- CARÁTER</b> (manifestações atinentes à personalidade)		
1- Lealdade e amor à verdade		
2- Noções de responsabilidade		
3- Comportamento em face das situações		
4- Energia e perseverança		
<b>B- INTELIGÊNCIA</b>		
5- Capacidade de raciocínio e decisão		
6- Facilidade de expressão (escrita e oral)		
<b>C- ESPÍRITO E CONDUTA MILITAR</b>		
7- Cumprimento do dever		
8- Espírito de disciplina		
9- Correção de atitudes		
10- Espírito de camaradagem e relações humanas		
<b>D- CULTURA PROFISSIONAL E GERAL</b>		
11- Conhecimentos Profissionais		
12- Conhecimentos Gerais		
13- Conduta Civil		
<b>E- CAPACIDADE COMO COMANDANTE, CHEFE OU DIRETOR</b>		
14- Capacidade de liderança		
15- Capacidade de julgamento		
16- Capacidade de Planejamento		
<b>F- CAPACIDADE COMO ADMINISTRADOR</b>		
17- Probidade e zelo		
18- Capacidade de organização e eficiência		
19- Capacidade como instrutor		
<b>G- CAPACIDADE FÍSICA</b>		
20- Resistência à fadiga		
21- Disposição para o trabalho		
<b>III- Conceito Final</b>		

**IV- Assinatura dos Membros da Subcomissão Setorial de Avaliação de Desempenho**\_\_\_\_\_  
Comandante, Chefe ou Diretor\_\_\_\_\_  
Subcomandante, Subchefe ou Subdiretor\_\_\_\_\_  
Chefe da UPO.....  
Chefe da UAAF\_\_\_\_\_  
Representante eleito pela Unidade do posto avaliado**OBSERVAÇÕES SOBRE A FICHA DE INFORMAÇÕES**

Os conceitos numéricos poderão ter a seguinte correspondência:

Excelente (E) 6 Muito Bom (MB) 5 Bom (B) 4 Regular (R) 3 Insuficiente (I)... 1

O conceito numérico final será o quociente da divisão da soma dos conceitos numéricos parciais pelo número de itens observados. Deverá ser expresso com arredondamento até uma casa decimal.